



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# MUUTOSVIESTINNÄN MALLI HENKILÖSTÖASIOISSA

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Tiina Laitinen  
Eveliina Mustonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Koulutusohjelma

LAITINEN, TIINA & MUSTONEN, EVELIINA: Muutosviestinnän malli  
henkilöstöasioissa  
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 53 sivua, 8 liitesivua

Kevät 2013

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiesviestintää muutostilanteessa. Case-organisaationa on Yritys X:n kuluttajapuolen myyntiasiakaspalvelu. Työn päätutkimuskysymyksenä on selvittää, millainen viestintä toimii parhaiten muutostilanteessa ja sen myötä luoda toimiva muutosviestinnän malli esimiestyöhön.

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään muutosjohtamista yleisellä tasolla. Toinen osa keskittyy esimiestyöhön ja siihen, kuinka esimies voi parhaiten viestiä muutostilanteessa alaisilleen.

Työn empiriaosuudessa tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista kyselyä. Kysely toteutetaan Webropol-kyselynä, joka lähetetään kohderyhmälle sähköpostitse. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Yritys X:n kuluttajapuolen myyntiasiakaspalvelun työntekijät. Kyselyssä tutkitaan esimiesviestintää muutosjohtamisen näkökulmasta ja se koskee yrityksessä toteutettua toimintamallimuutosta. Kyselyssä selvitetään myös mahdolliset kehityskohteet.

Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että työntekijät olivat suhteellisen tyytyväisiä yleisellä tasolla toimintamallimuutokseen. Esimieheltä saadaan tukea ja kannustusta muutoksen keskellä, mutta enemmän kaivattaisiin perusteluita muutoksen perusteille ja tietoa muutoksen hyödyistä koko yritykselle. Työntekijät haluaisivat myös tiedottamista enemmän kasvotusten ja vähemmän sähköpostitse. Teorian ja tutkimuksen pohjalta esimiehiä varten luotiin viisiportainen muutosviestinnän malli jatkossa tapahtuvia muutostilanteita varten. Prosessimalli käsittää ohjeet esimiehen toimintaan muutoksen eri vaiheissa.

Avainsanat: muutosjohtaminen, muutosviestintä, esimiesviestintä, esimiestyö

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

LAITINEN, TIINA & MUSTONEN, EVELIINA: Model of Change Communication in Staff Matters  
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management & Communications, 31 pages, 8 appendices

Spring 2013

## ABSTRACT

---

This thesis examines managerial communication during a state of change in a company. The case-organization is Company X's sales department. The objective of the work is to create a model of the way to communicate change in managerial work. Therefore, the main research question is how we create a working model of communicating this change to the staff.

The theoretical section of the work is divided into two parts. The first part discusses leading change at a general level. The second part focuses on managerial work and how managers can best communicate with subordinates during a state of change.

In the empirical part of the thesis, a qualitative survey is used as the research method. The survey is conducted as a Webropol-survey, which is sent to the target group via email. The target group of the investigation is Company X's sales customer service department's employees. The survey examines managerial communication from a changing management's perspective, and it relates to the company's implemented change in the operational model of the employees. The survey also identifies potential areas for improvement.

The study results show that the workers were generally relatively satisfied with the approach to the change. Replies were moderate, but more positive than was expected. The managers were able to support and encourage the employees during the change, but the employees wanted to know more about the reasons for the change and the benefit that it provided for the entire company. The employees also wanted to be informed about changes face-to-face rather than through email. A model was made based on the theory and the investigation part of the study for possible future situations dealing with change in the company.

Key words: change management, change communication, leadership communication, leadership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	MUUTOSJOHTAMINEN	5
2.1	Muutoksen tarkoitus	5
2.2	Johtaminen muutoksessa	6
2.2.1	Onnistunut muutos	9
2.2.2	Muutosjohtamisen haasteet	10
2.3	Muutosvastarinta	12
2.4	Työntekijöiden tunteiden käsittely muutostilanteessa	13
3	ESIMIESViestintä MUUTOKSESSA	16
3.1	Esimiehen viestintävastuu	16
3.1.1	Viestintätavat	18
3.1.2	Muutoksen toimeenpaneminen	20
3.2	Esimiesviestinnän haasteet	20
3.2.1	Sitoutuminen muutokseen	24
3.2.2	Muutoksen vaarat esimiestyössä	24
3.3	Esimiesviestinnän vaikutus muutoksen eri vaiheissa	25
3.4	Jatkuva kehitys	26
4	CASE: YRITYS X	28
4.1	Yritys X	28
4.1.1	Viime aikaiset henkilöstömuutokset	28
4.1.2	Toimintamallin muutos	29
4.2	Mielipidekyselytutkimuksen toteutus	29
4.3	Mielipidekyselyiden tulokset	30
4.3.1	Muutostarve	32
4.3.2	Esimiesviestintä	33
4.3.3	Muutosvastarinta	34
4.4	Johtopäätökset	36
4.5	Kehitysehdotukset	42
4.6	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys	46

5	YHTEENVETO	48
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	2

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia muutosjohtamista ja esimiesviestintää sekä tämän myötä kehittää toimiva muutosviestinnän malli Yritys X:n kuluttajapuolen esimiesten käyttöön. Työssä tarkastellaan muutosjohtamista yleisellä tasolla sekä sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, painottaen muutosviestinnän ja esimiestyön merkitystä. Opinnäytetyön case-organisaationa toimii Yritys X:n kuluttajapuolen asiakaspalvelu, jolla on takanaan vuoden sisällä useita merkittäviä muutoksia.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on selvittää:

- Millainen on toimiva muutosviestinnän malli esimiestyössä?

Päätutkimuskysymyksestä voidaan johtaa kaksi alatutkimuskysymystä:

- Mitä on muutosjohtaminen?
- Millainen esimiesviestintä toimii parhaiten muutostilanteessa?

Päätutkimuskysymykseen vastataan selvittämällä alatutkimusongelmat.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu muutosjohtamiseen ja esimiesviestintään liittyvästä kirjallisuudesta sekä Internet-kirjoituksista. Tutkimuksen reliabiliteettia ja valideettia tehostetaan raportoimalla mielipidetutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä jakamalla mielipidekysely kolmeen erilaiseen teemaan, jotta jokainen pääkysymykseen pohjaava kategoria tulisi mahdollisimman hyvin katetuksi. Lisäksi tutkimuksessa halutaan selvittää, onko iällä tai sukupuolella merkitystä muutoksen vastaanottamiseen.

Työn empiirinen osuus muodostuu mielipidekyselystä ja sen tuloksista. Kysely rajataan koskemaan Yritys X:n kuluttajapuolen myyntiasiakaspalvelua. Työssä tutkitaan alempien toimihenkilöiden mielipidettä keväällä 2012 tapahtuneesta toimintamallimuutoksesta ja sen onnistumisesta muutos- ja esimiesviestinnän näkökulmasta.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan kokemusperäistä tutkimusta, joka perustuu tutkimuskohteen havainnointiin ja mittaamiseen. Tätä tutkimusmenetelmää käytetään tilanteissa, joissa tutkittava kohde ei noudata mitään täsmällisiä luonnonlakeja. Empiirinen tutkimus mahdollistaa ihmisten toimintojen arvioinnin ja se voidaan jaotella karkeasti kahteen eri lajiin; kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiivisiin eli laadulliseen tutkimukseen. (Sajaniemi 2008.)

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa pyritään paljastamaan asioiden todellisia syitä ja tekijöitä. Kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa käsitteitä tutkittavaan ongelmaan ja luo ideoita tai hypoteeseja mahdollista jatkossa teetettävää kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta varten. Tutkimusmenetelmä paljastaa myös vallitsevaa ajatusmaailmaa ja mielipiteitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleensä pientä otantaa ja tekniikkana käytetään strukturoimattomia tai puolistrukturoituja tekniikoita. (Laadullisen tutkimuksen suunnittelu 2013; Snap Surveys Ltd. 2012).

Tutkimusstrategiaa, jossa on tarkoitus tutkia vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta, kutsutaan tapaustutkimukseksi. Tutkimustavassa pyritään ymmärtämään kohdetta syvällisesti ja huomioimaan esimerkiksi siihen liittyvät olosuhteet ja taustat. Tapaustutkimuksen tuloksia kannattaa pohtia myös laajemmassa mittakaavassa eli sen sovellettavuutta laajemmassa mittakaavassa. Tapaustutkimuksen pohjalta ei voi esittää suoraan yleistyksiä, mutta huolellisesti teetetty tutkimus voi antaa myös yksittäistapauksen ylittävää tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

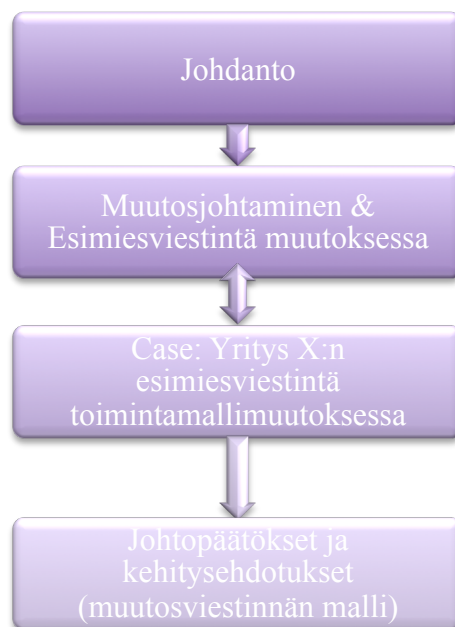
Kun tutkimusmenetelmäksi valitaan kysely, sijoittaa tutkija kaikki tutkittavat kysymykset yhteen, identtiseen lomakkeeseen ja se voidaan jakaa vastaajille esimerkiksi postin tai sähköpostin välityksellä. Vastaajat syöttävät mielipiteensä suoraan kyselylomakkeeseen, jossa voi olla joko suljettuja tai avoimia kysymyksiä tai molempia sekaisin. Suljetussa kysymyksessä on etukäteen määrätty vastausvaihtoehdot, mikä helpottaa tilastollista käsittelyä. Avoimessa kysymyksessä vastaaja saa

itse päättää vastauksensa muodon, mikä puolestaan antaa tarkempaa tietoa asioista. (Routio 2007.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu empiirinen tutkimus. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä tarkoituksena on selvittää toimintamallimuutoksen aiheuttamia tuntemuksia työntekijöissä. Tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus ja tiedot päätelmiä varten kerätään kyselyllä, jossa on sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne on esitetty kuviossa 1. Työn ensimmäinen luku – johdanto – esittelee työn tavoitteet, tutkimusongelmat, rajaukset sekä tutkimusmenetelmät. Luvut 2 ja 3 käsittelevät sekä muutosjohtamista että esimiesviestintää, muodostaen yhdessä opinnäytetyön teoriaosuuden. Aluksi muutosta ja muutosjohtamista käsitellään yleisellä tasolla luvun 2 aikana, kun taas luvussa 3 perehdytään tarkemmin muutostilanteen esimiesviestinnän merkitykseen.



**Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne**



Luku 4 on työn empiriaosuus sisältäen tietoa organisaatiosta ja sen kuluttajayksiköiden aiemmista muutoksista sekä mielipidekyselyn toteutuksen, tulosten ja johtopäätösten sekä lopuksi kehittämisehdotuksien käsittelyn. Työn viimeinen osio on yhteenveto, jossa käsitellään työn kokonaisuus.

## 2 MUUTOSJOHTAMINEN

Historia on täynnä muutoksia, joten on vain loogista päätellä myös tulevaisuuden noudattavan samaa kaavaa. ”Pysyvää on vain muutos.” Mikäli ihmisiltä kysytään avainsanoja muutokselle, saadaan sekoitus sekä negatiivisia että positiivisia termejä. Toisella puolella pöytää ovat pelko, ahdistus, menetys, vaara ja paniikki; toisella puolella taas innostuminen, riskinotto, jännitys, parannukset ja energisyys. Niin hyvässä kuin huonossakin, muutokset herättävät tunteita. Ja kun tunteet voimistuvat, tarvitaan johtajuutta. (Erämetsä 2003, 9–10; Tuominen 2005, 90; Fullan 2001, 1).

### 2.1 Muutoksen tarkoitus

Henry Honkanen (2006, 18–21) määrittelee muutostyön tehtäväksi yrityksen organisaation, henkilökunnan ja työn menettelyn kehittämistä kohti seuraavia tavoitteita:

1. tehokas organisaatio (tuottavuustavoite)
2. motivoitunut ja hyvinvoiva henkilökunta, joka kehittyy työssään (hyvinvointitavoite)
3. uudistuva, oppimiskykyinen, idearikas ja transformaatiovalmis organisaatio (uudistamistavoite)
4. tavoitteita, arvopäämääriä ja seurauksia käsittävä, tiedostava sekä ajatteleva organisaatio ja henkilökunta (ymmärtämis- ja tiedostamistavoite)

(Honkanen 2006, 18–21.)

Tehokas ja tuottavampi organisaatio sekä hyvinvoivan henkilökunnan motivointi, osaamisen kehittäminen ja voimavarojen vapauttaminen koetaan monesti vastakkohdiksi, eräänlaisiksi ääripäiksi. Nykyisin näitä kahta ajattelusuuntausta pyritään yhdistämään muodostamalla organisaatio, jossa sitoutunut ja motivoitunut työntekijä tarkoittaa toisin sanoen myös tuottavaa työntekijää. (Honkanen 2006, 18–21; Jokivuori 2002).

Honkanen (2006, 18–21) määrittelee tärkeimmät muutokset henkilöstöjohtamisajattelussa HRM-mallin ja resurssijohtamisajattelun lanseeraukseen 1980-

1990-lukujen vaihteessa. Näiden pohjalta syntynyt Hamelin ja Prahaladin (1994) kompetenssiajattelu tiivistää organisaation oman kyvykkyyden merkityksen iskulauseeseen: ”Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara”. Kyseinen lausahdus tukee ajattelumallia, jossa kilpailijoitaan ketterämmät sekä sopeutumisessa ja oppimisessa nopeammat yritykset ovat niitä, jotka ajan saatossa jäävät henkiin. Kyse on siis yrityksen kyvystä selviytyä muutosten keskellä olemalla itsekin osa muutosta. (Honkanen 2006, 18–21; Juholin 2008, 125).

Honkasen (2006, 18–21) mukaan organisaatio on monimutkainen järjestelmä, joka muodostuu toimintaympäristöstä, johtamis- ja ohjausjärjestelmistä, rakennetekijöistä, teknologiasta, työ- ja toimintaprosesseista, sosiaalisesta vuorovaikutus- tai kulttuurijärjestelmästä sekä ihmisten yksilöllisistä ominaisuuksista, tarpeista ja osaamisesta. Kun kaikki edellä mainitut elementit yhdistetään, saadaan aikaiseksi kilpailukyky. Tarkkaa reseptiä ei ole kuitenkaan olemassa, vaan jokaisen organisaation tulee löytää itselleen toimiva sekoitussuhde. (Honkanen 2006, 18–21.)

Kehitys ei silti aina edellytä muutosta, vaan toisinaan riittää ymmärtäminen ja parempi tiedottaminen. Kun työntekijä ymmärtää asioiden todellisen luonteen, hän suoriutuu työtehtävistään joka kerta paremmin ja on näin toimiessaan myös luontaisella tavalla tehokkaampi. Ymmärryksen kautta helpotetaan myös työn merkityksen ja mielekkyyden löytämistä, mikä puolestaan nostattaa työhyvinvointia. Toisen tulkinnan mukaan asioiden parempi ymmärtäminen auttaa työntekijää kokemaan itsensä vahvemerkiksi ja rohkeammaksi, helpottaen aikaisemmista normeista irtipäästämistä. (Honkanen 2006, 18–21.)

## 2.2 Johtaminen muutoksessa

Toisin kuin väliaikainen kampanja tai ohjelma, joiden aikaansaanti saattaa tapahtua läpimurtoiskuna, muutos johdetaan huolella läpi. Muutosjohtamisen tulee olla jatkuvaa ja vuorovaikutteista, sillä todellinen kulttuurimuutos on mittavaa ja usein hidastempoista. (Erämetsä 2003, 221.) Voidaankin ajatella, että muutos vaatii johtamista siihen asti, kunnes se on osa kulttuuria. (Erämetsä 2003, 153.)

Yleisellä tasolla muutoksen viemiseen voidaan ajatella olevan kaksi eri tyyliä: yhdessä tekeminen ja muutokseen pakottaminen. Näiden kahden ääripään alalajeiksi voidaan lukea muutoksen huomaamaton sujauttaminen organisaatioon sekä muutoksen suostuttelu eli myyminen yhteisölle. Onnistuneen muutosjohtamisen avuksi on myös kehitelty useita käyttökelpoisia malleja. (Juholin 2008, 127; Erämetsä 2003, 151).

Kurt Lewin kehitti jo 1940-luvulla kolmivaiheisen muutosmallin imperiumien hallitsemismuodon "hajoita ja hallitse!" –tyylisesti. Lyhykäisyydessään mallissa on kolme vaihetta – sulatusvaihe, muutosvaihe ja jäähdytysvaihe. Mallin pääpiirteet on esitetty taulukossa 1. (Sulatetun jään strategia muutosjohtamisessa 2010.)

#### **TAULUKKO 1. Kurt Lewinin muutosteoria (Sulatetun jään strategia muutosjohtamisessa 2010.)**

##### **1. Sulatusvaihe – muutoksen motivointi**

Nykyinen tila esitetään epätyytyttäväksi. Luodaan selviytymisahdistus sekä psykologinen turvallisuus. Poisopitaan aikaisemmat hyväksytyt käytännöt. Tavoitetilana selviytymisahdistuksesta oppimisahdistukseen.

##### **2. Muutosvaihe – uudelleenmuotoilu**

Täsmämuotoillaan valittu muutoskohde. Esitetään ja luodaan roolimalit. Opetetaan yritystä ja erehdystä hyväksikäyttäen.

##### **3. Jäähdytysvaihe – uuden muodon vakiinnuttaminen**

Hyväksytään lopullisesti uudet käytännöt. Vakiinnutetaan ryhmän normit. Kehitetään persoonallisuus ja käyttäytyminen uuteen malliin soveltuvaksi.

John P. Kotter (2012) on puolestaan kehittänyt muutoksen johtamisen apuvälineeksi mallin nimeltä ”Muutoksen portaat”. Kahdeksanvaiheinen prosessi lähtee liikkeelle muutoksen välttämättömyyden esittämisestä, edeten askel askeleelta muutosviestinnän ja onnistumisten varmistamisen kautta uusien toimintatapojen juurruttamiseen yrityskulttuuriin. Kaikki muutoksen portaat on avattu taulukossa 2. (Erämetsä 2003, 152–153.)

## **TAULUKKO 2. Muutoksen portaat (Kotter & Rathgeber 2012, 125-127.)**

### **1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen**

Muutoksen välttämättömyys tuodaan esille vaihtoehtoisten skenaarioiden kautta sekä asettamalla muutosta tukevat tavoitteet.

### **2. Ohjaavan tiimin perustaminen**

Luodaan vahva ryhmä ohjaamaan muutosta ja hankkimaan taakseen kriittinen muutosmassa.

### **3. Vision ja strategian laatiminen**

Muotoillaan selkeä kuva tavoitteesta sekä siihen pääsemiseen johtavista keinoista.

### **4. Muutosvisiosta viestiminen**

Muutoksen kriittinen myyntiprosessi – kaksisuuntaiseen muutosviestintään käytetään kaikkia mahdollisia keinoja.

### **5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan**

Henkilöstöä kannustetaan uudennaisiin ideoihin antamalla heille valtuus vaikuttaa tarvittaessa rakenteisiin, järjestelmiin, esimiehiin ja henkilöstön osaamiseen.

### **6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen**

Näkyvillä, kiistattomilla ja muutoshankkeeseen selvästi liittyvillä lyhyen aikavälin onnistumisilla luodaan uskoa muutokseen.

### **7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen**

Muutoshankkeen jatkaminen puhaltamalla lisää ilmaa muutokseen ja pitämällä se pysyvästi tärkeänä.

### **8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin**

Kulttuurin muuttuminen on hidasta, joten uusi tapa toimia muotoutuu pysyväksi kulttuuritekijäksi vasta muutosprosessin loppupuolella.

Muutoksen läpiviemiseksi suositellaan aina jotain olemassa olevaa kehikkoa, joka luo turvaa ja toimii pohjana suunnitelmalle. On kuitenkin hyvä muistaa, että muutoksen johtamiselle ei ole vain yhtä oikeaa tapaa, sillä muutos – kuten yrityskin – on aina yksilöllinen. (Juholin 2008, 127; Erämetsä 2003, 151).

### 2.2.1 Onnistunut muutos

Kari Tuominen (2005, 43) kutsuu hyvää muutosjohtajaa halujohtajaksi, joka johtaa muutosta seuraavalla periaatteella:

*”Johtajalla on oltava halu ja johtaa muutosta, mutta myös taitoja olla poissa muutoksen tieltä, kun muutos on kerran alkanut.”*

Riittävä halu erottelee menestyjät muista ihmisistä. Motivoituneella, uskaliaalla ja innostuneella johtajalla on kovempi tahto muutoksen aikaansaamiseksi kuin muilla johtajilla – hänellä on niin sanotusti halu haluta. Ennen pitkää johtajan aito innostus tarttuu myös hänen alaisiinsa, jolloin johtajan lähtökohdat muutokselle ovat entistä paremmat. (Tuominen 2005, 43–47; Juholin 2008, 162).

Ihmiset oppivat eri tavoin – osalle oppiminen tarkoittaa asioiden näkemistä, toisille kuulemistä ja osa oppii parhaiten tuntemalla. Tyypillinen menestyvän organisaation johtaja määrittelee ensin visionsa ja kykenee sen jälkeen konkretisoimaan sitä kuvien, äänien ja tunteiden avulla niin, että jokainen lopulta ymmärtää alkupe-  
räisen idean. Hän myös muotoilee visionsa siten, että se koetaan innostavana kaikkien oppijoiden kesken ja on samalla yksinkertaistettu ja järkeenkäypä. Keskusteluille on myös hyvä luoda rento ja vapaamuotoinen ilmapiiri, jonka turvin työntekijät uskaltavat niin kertoa, kysyä kuin kyseenalaistaakin. (Tuominen 2005, 45; Juholin 2008, 63).

Muutoksessa johtajan tulee ottaa huomioon myös muut kuin itsensä. Hän selvittää ensin, mitä muut organisaatiossa haluavat ja rakentaa sen jälkeen jo olemassa olevien halujen ja vahvuuksien päälle. Näin toimiessaan hän antaa muille ihmisille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja valaa uskoa siihen, että johtaja ottaa myös muiden ihmisten toiveita huomioon. Yleensä ihmiset eivät halua yritykselle vääriä asioita, mutta osalle voi olla silti vaikeaa tunnistaa, mitkä asiat ovat yrityksen menestyksen kannalta oleellisia. Aloittamalla muutoksesta, josta kaikilla on yhtenäinen mielipide, luodaan vakaa pohja seuraaville muutoksille. Tämän jälkeen

kehitys jatkuu menestyksekkäämmin niissä asioissa, jotka ovat halujohtajalle ja yrityksen menestymiselle tärkeitä. Menestyvä johtaja on myös valmis itse kehittymään muiden esiintuomien halujen ja avoimen itsearvioinnin kautta, sillä kehittyminen on oppimista ja oppiminen toimii esimerkkinä muille. (Tuominen 2005, 48–51; Erämetsä 86–87).

Tämän lisäksi yrityksen visiot on kyettävä kääntämään mielenkiintoisiksi haasteiksi niin, että niiden toteuttamiseen ilmoittaudutaan jopa vapaaehtoisesti. Taroituksena on löytää ne henkilöt, joilla on sekä valmius toimia muutoksen viestijöinä että luontainen kyky viedä haluttu visio pelottomasti eteenpäin. Tällainen henkilö on peloton, vauhdikas ja eikä pelkää virheitä, sillä tekemistään virheistä huolimatta hän tunnistaa ja ehtii korjaamaan ne ajoissa. Hän omaa myös taidon saada henkilöstö kokemaan muutos aidosti tärkeäksi. (Tuominen 2005, 52–57; Juholin 2008, 102).

Ihmiset ovat eniten kiinnostuneita seuraavista asioista:

*”Miten muutos tulee koskemaan minua? Tuleeko minun työpaikkani säilymään? Pitääkö minun oppia uutta? Opinko? Selviydyinkö?”*  
(Tuominen 2005, 65.)

Tiedottamisen tulee olla jatkuvaa koko muutosprosessin ajan, sillä muutoksen ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen vaatii dialogia. Useimmat ihmiset toivovat kuulevansa heitä koskevia tietoja suoraan omalta esimieheltään, joten jokaisen esimiehen tiedottamisen ja kommunikoinnin taitoja on syytä kehittää. Tiedottamisen tulisi suuntautua myös niille henkilöille, joita asia ei suoranaisesti koske, sillä hurjimmat huhut lähtevät liikkeelle nimenomaan heistä. (Tuominen 2005, 65; Juholin 2008, 128).

## 2.2.2 Muutosjohtamisen haasteet

Yksi muutosjohtamisen keskeisimmistä ongelmista on johdon sisäinen likinäköisyys. Haasteet kumpuavat yleensä siitä, ettei organisaatiostaan etäänäytynyt johtoryhmä yrittää väkisin oikoa mutkia suoriksi tekemällä haasteellisesta yksinkertais-

ta, usein vielä riittämättömällä valmistautumisella. Työntekijöiden erilaista sisäistä maailmaa ei joko ymmärretä tai siitä ei välitetä. Pakottamalla muutos läpi riskeerataan samalla henkilöstön sitoutuminen, työssä viihtyminen, vaihtuvuus ja työn ilo, mikä johtaa lyhyelläkin tähtäimellä pahimmillaan muun muassa työpaikan ilmapiirin syöksykierteeseen ja parhaiden poislähtöön. (Erämetsä 2003, 34–38; Juholin 2008, 128).

Muutoksen läpiviemiseen liittyviltä virheiltä voidaan kuitenkin välttyä tiedostamalla ne etukäteen. Ongelmia syntyy esimerkiksi silloin, kun muutos yritetään pakottaa tarjottimelta suoraan työntekijöille ilman kunnon perusteita muutoksesta. Kun ihmisille ei anneta vapautta miettiä omaa henkilökohtaista syytään muuttua tai hakea muutoksesta hyötyjä itselleen, he eivät koskaan löydä itselleen aitoa motivaattoria muutoksen läpiviemiseksi. Lisäongelmia syntyy, mikäli johto ei itse toteuta muutossanomaansa, vaan pitäytyy vanhassa vaatiessaan samanaikaisesti muilta uudistumista. (Erämetsä 2003, 38–39; Tuominen 2005, 51).

Muutos ei myöskään tarkoita pelkkää toimintatapojen, aktiviteettien tai tehtävien lisäämistä entisten päälle, vaan muutos edellyttää aina jostain luopumista. Muutosta ei tulisi toteuttaa liian suurin harppauksin, vaan sen tulee antaa edetä pienin, turvallisin askelin. Muutokselle on varattava riittävästi aikaa, mutta sitä ei pidä kuitenkaan ylitehdä tai vatvoa liian kauaa. Ongelmallista on myös jos muutos kumotaan tai sitä laimennetaan toisella muutoksella, joka edellyttää jälleen toisenlaista toimintaa tai jos muutoksen laajuus ja vaikutukset ovatkin jääneet hahmottamatta ja arvioimatta oikein. Erityisen haastava tilanne syntyy silloin, jos yritetään toteuttaa kerralla liian suurta muutosta. Tällaisia muutoksia ovat ne, joiden tulisi todellisuudessa antaa tapahtua jatkuvan kasvun ja kehityksen seurauksena, vaatien paitsi osaamisen tason nostamista, myös uusien henkilöiden palkkausta. (Erämetsä 2003, 38–40; Juholin 2008, 131–137).

Muutostunteiden käsittelemättä jättäminen ja vähätteleväminen on myös yksi muutosjohtamisen tunnistettavista ongelmista. Lisäksi jättämällä mielipidevaikuttajat ja alemman portaalan tiimiesimiehet muutosprosessin alkuvaiheiden ulkopuolelle saatetaan synnyttää turhia ristiriitoja ja konflikteja, sillä heidän arvoa ja auktoriteettia ei ole tunnustettu. Viimeisempänä virheenä muutosten läpiviemisessä on



kommunikoinnin unohtaminen, sillä muutos vaatii jatkuvaa, väsymätöntä ja ennen kaikkea kaksisuuntaista kommunikaatiota. (Erämetsä 2003, 38–40; Juholin 2008, 136–137).

### 2.3 Muutosvastarinta

Ristiriidat kuuluvat muutokseen ja ovat ensimmäinen merkki muutoksen käynnistymisestä, sillä muutos kuvastaa aina jonkinasteista ristiriitaa – muutos voi olla esimerkiksi ristiriita ihmisten käsitysten, arvojen tai entisten ja uusien ajatusten välillä. Ristiriitatilanne voi olla myös tarpeellista aikaansaada tietoisesti. Tällöin ihmisille esitellään puolivalmis tai jopa väärä tieto, johon he reagoivat ilmaisemalla mielipiteensä ja saadusta palautteesta voidaan luoda entistä parempi suunnitelma. Ristiriidat on aina ratkaistava ja niiden käsittelyyn on varattava aikaa, mutta henkilökohtaisia riitoja on kuitenkin vältettävä. (Tuominen 2005, 62–63; Juholin 2008, 135–137).

Konsultti Rick Maurer kategorisoi muutoksen vastustamisen kirjassaan *Why Don't You Want What I Want?* (2002) kolmeen laajaan luokkaan: ”En ymmärrä”, ”En pidä siitä” ja ”En pidä sinusta”. Jälkimmäiset kaksi edustavat tunneperäisiä reaktioita kohteenaan joko itse muutos tai muutoksen viestintuoja. Koska näissä ongelman ytimenä ovat ideoiden sijaan suhteet, on niiden voittaminen tiedustelun ja kuuntelun tulos, sillä asioiden käsittely henkilötasolla voi ratkaista tilanteen huomattavallakin edulla. Muutoksen vastustamisen juurisyyt onkin hyvä puhua auki avoimessa keskustelussa yhteisön kesken. (Harvard Business School Press 2005, 72–75; Juholin 2008, 136).

Pelko toimii laukaisijana kaikelle muutosvastarinnalle. Tietämättömyys ja ymmärryksen puute ovat osatekijöitä muutosvastarinnassa ja epävarmuuden kitkemiseksi onkin erittäin tärkeää perustella muutos huolellisesti ja täsmällisesti. Muutosvastarintaa syntyy luontaisesti myös menettämisen pelon ja turvattomuuden johdosta – pelko siitä, että nykyinen tuttu ja turvallinen muuttuu joksikin sellaiseksi, jota työntekijä ei enää opikaan niin helposti. Tästä syntyy myös pelko oman työpaikkansa menettämisestä. (Erämetsä 2003, 194; Juholin 2008, 125).

Muutosvastarinta voi ja syntyykin usein myös puhtaasti mukavuudenhaluisuudesta. Nykyinen työ on helppoa, kun taas muutos merkitsee usein alkuvaiheessa työmäärän kasvua uuden opettelemisen kautta. Vaikka laiskuus on luonnollinen ominaisuus, se on myös ominaisuus, jota kukaan ei itselleen halua – ainakaan myöntää. Ongelman voi juuri tästä syystä kääntää myönteiseksi; ihmisiin voidaan vedotta näyttämisen halun ja saavuttamisen kautta, jolloin heille tulee palava halu olla ja tehdä jotain enemmän kuin ennen. (Erämetsä 2003, 195; Tuominen 2005, 52).

## 2.4 Työntekijöiden tunteiden käsittely muutostilanteessa

Muutokseen liittyy lähes aina vastarintaa, mutta muutoksen suosiota ja positiivista tahtotilaa työntekijöiden keskuudessa on kuitenkin mahdollista edesauttaa. Muutoksen aiheuttamaan tuskaan ja muutokseen sopeutumiseen voidaan tarjota helpotusta muutostunteiden oikeaoppisella käsittelyllä. Tällöin kasvatetaan muutoksesa onnistumisen todennäköisyyttä. (Erämetsä 2009, 263; Juholin 2008, 137).

Muutokset voivat aiheuttaa paljonkin vastustusta esimerkiksi työntekijöiden erilaisista tottumuksista, harhakäsityksistä ja tulkinnoista johtuen. Nämä johtavat siihen, ettei muutoksen aitoon onnistumiseen uskota. Myönteistä vastustuksessa on kuitenkin se, että työntekijät uskaltavat kertoa tunteistaan, sillä niiden kautta päästään pureutumaan muutoksen vastustamisen juurisyihin. (Erämetsä 2009, 264; Juholin 2008, 135–136).

Timo Erämetsä (2009) on pohtinut syitä muutoksen vastustamiseen ja toteaa muutoksen vastustamisen pohjautuvan tiettyjen henkilöstön uskomusten, ajatusten ja ilmiöiden taakse. Monissa ihmisissä negatiiviset muutostunteet syntyvät, kun muutoksen hyötyihin, varsinaiseen tapahtumiseen, pysyvyyteen tai onnistumiseen ei aidosti uskota, vaan sen ajatellaan vain olevan yksi muutos monien muiden epäonnistuneiden tai taka-alalle jääneiden muutosten joukossa. Liian suurissa osissa toteutettava muutos herättää myös vastarintaa, sillä se on vaikea sisäistää ja usein viedään läpi liian kiireellä. Jos johto ei puolestaan seiso 100-prosenttisesti muutoksen takana, vaan epäröi vastausten antamisessa, on muutoksen vastustamista entistä vaikeampaa kitkeä pois. Muutuskriittisyyttä kannattaa pyrkiä tarkastelemaan sen positiivisessa mielessä – kritisoiva henkilö voikin olla niin sitoutu-

nut yritykseen, että hän haluaa vain sen parasta. (Erämetsä 2009, 264–265; Juholin 135).

Muutostunteiden alkuperän ymmärtämiseen vaaditaan itse muutostunteiden ymmärtämistä ja tulkintaa. Negatiivisia muutostunteita voi herätä esimerkiksi henkilön pelon, pettymyksen, surun, epäoikeudenmukaisuuden, hallitsemattomuuden ja turhautumisentunteen johdosta, kuten myös jos henkilö kokee itseään kohtaan kohdistuvaa arvostuksen tai hyväksynnän puutetta. Myös tunne siitä, ettei ymmärrä itsekään itseään sekä menneen perään haikailu kuuluvat negatiivisiin muutostunteisiin. Muutostunteita ei tulisi vältellä tai piilotella, vaan hyväksyä ne osaksi muutosta. Niihin tulisi myös suhtautua vakavasti, sillä muutosvastarinta vain kasvaa, jos puolustuskannalla olevan ihmisen väitetään olevan väärässä. (Erämetsä 2009, 266–267).

Muutostunteiden käsittelyssä voidaan noudattaa kaavaa, joka auttaa sekä esimiestä että työntekijää ymmärtämään toisiaan paremmin muutoksen pyörteissä. Tärkein vaihe on kuunnella työntekijöiden ajatuksia aidosti, keskeyttämättä ja ajatuksella. Tarkoituksena on kaivaa esiin kaikki ajatukset ja tunteet muutoksesta sekä rohkaista ääneen työntekijää kertomalla, että hänen tunteensa muutoksesta sekä ymmärretään että hyväksytään. Kun muutostunteiden lähde selviää, voidaan vähitellen tuoda esiin muutoksen positiiviset puolet ja piirteet, joiden myötä keskustelu voidaan kääntää näihin asioihin. (Erämetsä 2009, 268; Juholin 2008, 134).

Muutostunteiden hyväksyntä ei automaattisesti edusta sitä, että esimies myöntyy ajatukseen, sillä muutos toteutetaan joka tapauksessa ja esimiehen tulee toimia muutokseen suhtautumisen roolimallina. Alussa on hyvä antaa työntekijöille aikaa muutostunteiden käsittelylle sekä niistä virinneelle keskustelulle, jotta päästäisiin mahdollisimman ripeästi toimintakykyiseen tunnetilaan. Muutoksen myönteisyyttä tulisi pitää jatkuvasti mukana eli kerrotaan miksi muutos on välttämätön, miksi muutoksessa tullaan onnistumaan ja miksi esimies on itse innoissaan muutoksesta. (Erämetsä 2009, 268–269; Juholin 2008, 134).

Muutokseen negatiivisesti, puolustavasti tai hyökkäävästikin suhtautuvia työntekijöitä ei kannata provosoida vastaamalla samalla mitalla takaisin, vaan esimiehen

tulee pysyä koko ajan rauhallisena. Tarpeen vaatiessa esimiehen on myös päästävä purkamaan tunteitaan muutoksen vastaanotosta esimerkiksi omalle esimiehelleen. (Erämetsä 2009, 269.)

Heti muutosviestinnän alkuvaiheissa olisi hyvä varata reilusti aikaa keskusteluille. Suositeltavaa olisi varautua useamman kerran muutaman tunnin ajanjaksoon tai vaihtoehtoisesti 1-2 päivän työpajaan, jossa keskitytään vain kahteen tavoitteeseen: luodaan yhdessä ymmärrys siitä, mistä muutoksessa on kyse sekä käsitellään muutoksen herättämät ajatukset ja tunteet. Usein tämä synnyttää innostusta muutokseen, vaikka se ei olisikaan itse tarkoitus. (Erämetsä 2009, 270.)

Keskijohdon vuorovaikutustaidot ja ongelmanratkaisukyky ovat merkityksellisiä erityisesti toimintamallien muutoksissa sekä päivittäisessä tekemisessä. Yleinen virhe on, että muutostunteiden käsittelylle on varattu aikaa vasta sitten kun vastustus tai ongelmat ovat kasvaneet mittaviin lukemiin. Silloin muutostunteet jäävät usein käsittelemättä kiireen jaloissa eikä työntekijöiden ei ole helppo myöntää pelkoa tai huolta. Tehokas tapa käsitellä näitä muutostunteita ja muuntaa ne ongelmiksi, jotka voidaan ratkaista, on talkoiden järjestäminen, missä syvennyttään huoliin ja ongelmanratkaisuun. (Erämetsä 2009, 270; Juholin 2008, 207).

### 3 ESIMIESVIESTINTÄ MUUTOKSESSA

Viestinnällä on tärkeä rooli esimiestyössä, sillä esimies toimii ylemmän johdon ja alaistensa välimaastossa. Harkittu ja johdonmukainen viestintä auttaa esimiestä hoitamaan tehtävänsä hyvin etenkin muutoksessa, jossa esimiestyön ja viestinnän rooli kasvaa. Esimiestyön merkitys ja osaaminen ovat suuremmassa osassa kuin itse johtamisen merkitys, vaikka useammin korostetaankin johtamista muutostilanteessa. Viestinnän tulisi olla muutoksessa useasti toistuvaa ja interaktiivista, mikä auttaa alaisten lisäksi myös esimiestä pärjäämään muutoksen keskellä. (Erämetsä 2003, 122; Viestintä ja muutoksen johtaminen, 2009-2010).

Esimiestyöllä on suuri merkitys muutosten läpiviemisessä ja se vaikuttaa myös siihen, millä nopeudella tai hitaudella muutoksen läpivieminen on mahdollista. Esimieheltä tämän pitäisi käydä luonnollisesti, sillä hän on lähellä sekä ylempää johtoa että työn suorittavaa tiimiään. Tiedon kulkeutumisen ja luottamuksen rakentumisen tulisi tapahtua molempiin suuntiin. Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu se, että hän pystyy tulkitsemaan tiimensä tunteita ja sitä kautta ohjailemaan tiimiä. Samalla esimies kuitenkin myös kantaa vastuuta yrityksen asioista ja suuremmista kokonaisuuksista. (Erämetsä 2003, 126.)

#### 3.1 Esimiehen viestintävastuu

Elisa Juholinin (2008, 133.) mukaan esimiehellä on kaksi tärkeää tehtävää muutosviestinnässä. Ensimmäisenä tehtävänä on käsitellä muutosta laajassa mittakavassa koko prosessin ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että alaisille kerrotaan muutoksen perimmäinen tarkoitus ja suunta, johon muutoksen on tarkoitus viedä. Toisena tehtävänä on antaa palautetta onnistumisesta ja kehitettävistä asioista sekä tietoa siitä, onko suunta oikea.

Muutostilanteissa johtajien tulee määritellä muutoksen keskeiset sisällöt ja tavoitteet, mutta esimies on tärkeässä roolissa itse muutosten toimeenpanossa. Yleensä johto kertoo kaikille suuret linjat, mutta työyhteisötasolla esimiehen rooli onkin haastavampi. Esimies saattaa joissain tapauksissa toimia sekä muutoksen että sen

viestinnän ja toteutuksen takana. Tämän takia onkin tärkeää, että viestinnällisistä vastuista sovitaan hyvissä ajoin ja mahdollisimman tarkkaan sekä ylimmän johdon että esimiesten tasolla. Kaikilla tulee olla tietämys siitä, kuka vastaa mistäkin toimenpiteestä, sisällöstä, kohderyhmästä ja viestintäkanavasta. Esimiesportaan tehtäväksi muutoksen tapahtuessa muodostuu muutoksesta informoiminen saman linjan mukaisesti tiimi- ja työntekijätasolla eli kaikki esimiehet vievät yhdenmukaisen, johdolta saadun tiedon alaisilleen. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 65–66; Purmonen & Makkonen, 2011).

Esimiehen rooliin kuuluu oma sitoutuminen muutokseen sekä samanaikaisesti itse organisaation vieni kohti tavoitteita. Yhtenä tärkeänä tehtävänä on pystyä kertomaan alaisille yksinkertaisella tavalla muutoksen perusteista, itse muutoksesta ja sen vaikutuksista alaisten omaan toimintaan. Esimiehellä itsellään tulee siis olla hyvä käsitys muutoksen tarpeellisuudesta sekä kyky muuttaa organisaation muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi muutoshasteiksi, jotta hän kykenisi perustelemaan ne uskottavasti alaisilleen. Muutosten toteuttaminen liittyy aina henkilökohtaisiin, tiimikohtaisiin ja koko organisaation laajuisiin oppimisprosesseihin. Muutosvalmiuden ja -kyvykkyyden vahvistaminen koko organisaatiossa sekä muutosagenttien tunnistaminen ja heidän energian kanavoimintu muutoksen edistäjiksi on tärkeää, jotta organisaation muutosvalmius kasvaa. (Purmonen & Makkonen, 2011.)

Mia Heiskanen ja Sari Lehtikoinen (2010, 66.) lainaavat kansainvälisesti toimivan pörssiyrityksen viestintäpäällikön mielipidettä esimiehen viestintävastuusta. Viestintäpäällikön mielestä esimiehen viestintävastuuta ei voi korvata millään viestintäorganisaatiolla, vaikka organisaatio hyödyntäisi mitä keinoja tahansa. Esimiehen viestintävastuun ymmärtäminen on viestintäihmisten haaste eikä ylin johtokaan ole asiaa vielä ymmärtänyt. Muutos useimmiten jämähtää keskiportaaseen, koska esimiehet eivät osaa kertoa ja keskustella muutoksesta alaisensa kanssa. Viestintäorganisaation tehtävänä on siis antaa esimiehille sellaiset työkalut ja tiedonkulkuprosessi, joiden avulla esimiesten on helpompi onnistua muutosviestinnässä.

*”On epätoivoista ajatella, että viestintätiimimme hoitaisi koko organisaation viestinnän. Olemme ajatelleet että tuotamme organisaa-*

*tiolle työkaluja, joita he voivat hyödyntää. Tietotulva on niin valtava, että on suuri haaste saada asiat kiinnittymään ihmisten mieliin. Siinä tilanteessa korostuu oman lähipiirin ja esimiehen merkitys.*

*Kun esittelin viestintästrategiaa johtoryhmässä, sanoin heille, että aina voi suunnitella ja miettiä, mihin välineisiin viesti viedään ja missä se julkaistaan, mutta jos oma esimies ei anna viitekehystä ja priorisoi, mitkä asiat ovat tärkeitä, asiat menevät ohi. Esimiehellä on tärkeä rooli painottaa tärkeitä asioita: alainen lukee henkilöstölehdessä jututkin aivan eri intressillä, jos esimies painottaa tietyn aiheen tärkeyttä.'*

*Vähittäiskaupan alan viestintäjohtaja.*” (Heiskanen &Lehikoinen 2010, 66–67.)

Viestintätoimisto Deski Oy (2000) on tehnyt oppaan esimiesviestintään, jotta viestiminen olisi tehokasta yleisen tason lisäksi myös nimenomaan muutostilanteissa. Esimiehille tulisi järjestää viestinnän koulutusta, kuten esimerkiksi esimiesten viestintäpäivät kerran vuodessa, jossa tehdään yhteistyötä HR:n (Human Resource) kanssa. Tärkeää olisi myös tehdä esimerkiksi vastuujaot ja viestintäketjun sisältävä selkeä viestintäsuunnitelma, joka käydään läpi henkilökohtaisesti kaikkien esimiesten kanssa. Esimiehille olisi hyvä valmistella rekrytointipaketti ja valmiita viestintäpaketteja suurista muutoksista ja toimintaohjeista, joissa voidaan hyödyntää havainnollistavaa materiaalia. Arkiviestinnän ohjeistus eli pelisäännöt ja ohjeistukset kasvokkain tapahtuviin viestintätilanteisiin ovat myös esimiehelle hyödyllisiä. Tukea esimies saa myös valmiista kysymys + vastaus –paketeista vaikeampiin tilanteisiin. Jos yrityksessä työskentelee erimaalaisia työntekijöitä, on hyvä myös informoida esimiehiä viestintään vaikuttavista kulttuurieroista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 68; Viestintätoimisto Deski Oy, 2000).

### 3.1.1 Viestintätavat

Yrityksessä tulisi organisoida jatkuvaa viestintää eli ei pelkästään yksittäisiä työpajoja, tiedotustilaisuuksia tai mainintaa intrassa. Muutos on ensimmäinen priori-

teetti alusta vakiinnuttamiseen saakka ja näin ollen agendan ykkösenä ja toisinaan myös ainoana asiana. Silloin, kun muutoksesta puhutaan paljon ja se on esillä koko ajan, on se myös työntekijöiden mielessä alituisesti ja muuttuu samalla helpommin todellisuudeksi. On hyvä varmistaa, että muutoksella on tarpeeksi painoarvoa. Pelkkä ”muutos”-sanon hokeminen ei ole kannattavaa, vaan tärkeää olisi puhua esimerkiksi siitä, missä mennään, missä on onnistuttu ja mitä seuraavaksi tehdään. (Juholin 2008, 134; Erämetsä 2009, 287–288).

Muutosviestinnässä on erittäin tärkeää viestiä oikeista asioista. Esimiehen tulisi viestiä ensinnäkin odotuksista eli mitä hän tahtoo, odottaa ja edellyttää. Viestimisen tulisi tapahtua selkeästi työntekijän ymmärrys varmistaen. Toisekseen tulisi viestiä onnistumisista ja siitä, miksi onnistuttiin sekä siitä, kuinka hienoa on, että on onnistuttu. Pienetkin onnistumiset riittävät ja jokainen edistysaskel lasketaan onnistumiseksi. Onnistumisen kriteerit tulisivat olla siis helposti ylitettävissä. Kolmannen viestinnän aihe on oppiminen eli tulisi puhua haasteista ja vaikeuksista, mutta vain oppimismielessä. (Erämetsä 2009, 288.)

Esimiehen kannattaa käyttää viestinnässään Erämetsän (2009, 288) mukaan mahdollisimman montaa viestintäkanavaa. Muutoksesta voi kertoa esimerkiksi viikkosähköpostissa tai palaverissa. Siitä voidaan myös keskustella henkilökohtaisissa keskusteluissa tai lounaan aikana. Nina Korhonen ja Reetta Rajala (2011, 21) ovat sitä mieltä, että kasvotusten tapahtuva viestintä on tehokkainta – tällöin työntekijä kuulee ja ymmärtää paremmin kuin tiedotustilaisuudessa kerrotun viestin tai vain sähköpostin välityksellä tulleen tiedotteen. Työntekijöiden motivointia muutoksen läpikäymiseen voi lisätä pitämällä alaisten kanssa kehityskeskusteluja muutoksesta ja siinä etenemisestä, sillä pienissä ryhmissä keskustelu antaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen työntekijöiden ja esimiehen välillä. (Korhonen & Rajala 2011, 21; Erämetsä 2009, 288).

Ajoitus on tärkeä muutosviestinnässä eli työntekijöille ei tulisi kertoa ikäviä asioita ennen viikonloppua tai esimerkiksi vaikkapa ennen pääsiäislomaa. On myös mietittävä, kenelle kaikille muutoksesta tulisi viestiä, sillä muutos koskee usein muitakin kuin vain asianomaisia. (Åberg 1997, 166.)



### 3.1.2 Muutoksen toimeenpaneminen

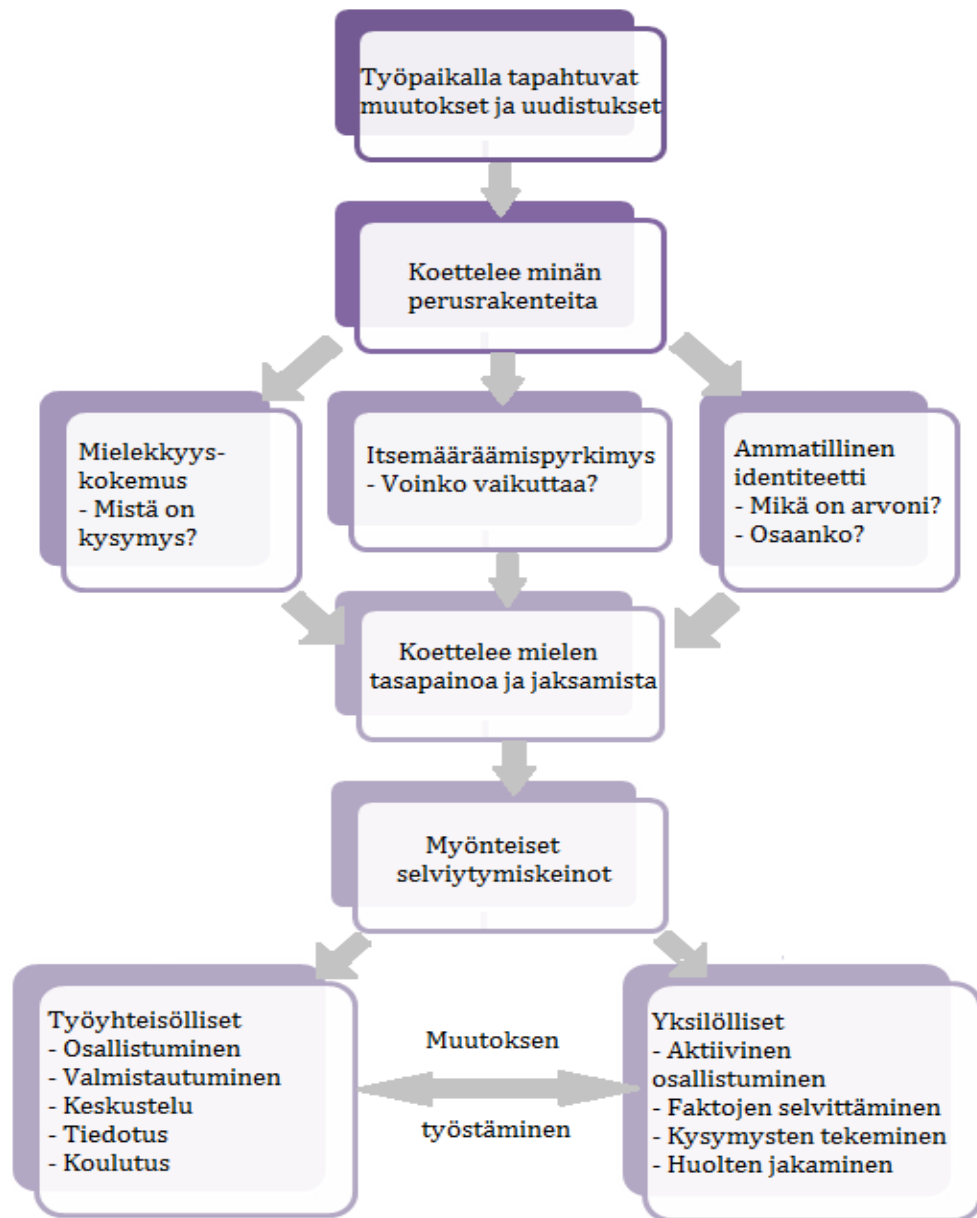
Esimiesviestinnän muutosvastuu ei lopu siihen, kun viestintävaihe muutostunteiden käsittelyineen on selvää, vaan esimiehellä on vielä itse muutoksen toimeenpano edessä monine eri vaiheineen. Muutosta viestiessä esimiehen olisi hyvä piirtää avukseen muutokartta, josta selviää muutoksen suunta, pääreitit tai keinot ja mihin tulee valmistautua sekä määritellä muutoksen vetäjät ja sen seuraajat. Työntekijöiden tulisi valmistautua muutostunteisiin ja mahdolliseen muutosvastarintaan. Yhteisesti voidaan sopia tarkat toimintatavat ja esimiehen tulee samalla tehdä itse vankkoja päätöksiä, joista kerrotaan perustellen. Muutos voidaan jakaa myös osiin – konkreettiset muutokset, muutosviestintä ja tunteiden käsittely – sekä nimetä vastuuhenkilö jokaiselle muutoksen osa-alueelle. (Erämetsä 2009, 276.)

Muutoksen onnistumiseksi kaikilla tulee olla tieto siitä, että avoin seuranta on välttämätöntä työyhteisössä. Esimiehen tehtävänä on puuttua ongelmakohtiin ja antaa työntekijöille palautetta. Muutos on kaikille yhteinen ja sen takia ketään ei saa jättää muutoksessa yksin, vaan kaikki osallistetaan muutokseen. Muutoksen esteet ja hidasteet käydään läpi yhdessä, kuten myös muutoksen edetessä kohdattavat välittömät ongelmat ratkaisuihin. Aika ajoin olisi tärkeää tarkastaa muutossuunnitelmaa ja tehdä tarvittaessa muutokset suunnitelmaan. Esimiehen tulee ymmärtää muutosta toimeenpantaessa myös työntekijöiden itsemääräämispyrkimys, jotta muutoksen läpivieminen on helpompaa. (Järvinen 2006, 105; Erämetsä 2009, 276).

### 3.2 Esimiesviestinnän haasteet

Muutokset eivät ole koskaan helppoja, vaikka muutettaisiin ulkoisia asioita, kuten organisaation toimintatapoja tai prosesseja. Usein muutos on kaikkein vaikeinta kun yritetään muuttua sisäisesti eli muutetaan esimerkiksi omaa käyttäytymistä, asenteita tai toimintatapoja. Nykyaajan markkinatilanne pakottaa yrityksiä muuttamaan jatkuvasti sisäisesti ja ulkoisesti, vaikka työntekijät tarvitsevat aikaa toipuakseen suurista muutoksista. Muutoksille avoimet yksilöt ja organisaatiot pärjäävätkin paremmin kilpailussa markkinoilla, sillä muutosvalmius auttaa yritystä menestymään. (Viestintä ja muutoksen johtaminen, 2009-2010.)

Ihmisten on vaikea työskennellä ja toimia sellaisten asioiden puolesta, joita he eivät täysin ymmärrä. Tätä kutsutaan mielekkyyssperiaatteeksi, joka säätelee ihmisen käyttäytymistä eikä sitä voi siksi liiaksi korostaa esimiestyössä ja muutosjohtamisessa. Perusongelma onkin se, miten esimiehet kykenevät viestimään muutoksen perusperiaatteet ja tavoitteet ymmärrettävästi alaisilleen. Työn mielekkyys on tiukasti kytköksissä työmotivaatioon ja muutostilanteen viestinnässä tulisikin ottaa huomioon se, että muutos viestittäisiin työntekijälle ymmärrettävästi, hyödyllisenä, kiinnostavana tai muulla tavoin työntekijää motivoivana. Pekka Järvinen (2006) on kuvannut muutokset yksilön näkökulmasta kuviossa 2. (Järvinen 2006, 97–98.)



**Kuvio 2. Muutokset yksilön näkökulmasta. (Järvinen, 2000, 56)**

Muutoksissa, uudistuksissa tai kehittämishankkeissa käy Pekka Järvisen (2006) mukaan usein niin, että asia, joka vaikuttaa johdon näkökulmasta yksinkertaiselta, onkin työntekijöille jotain täysin päinvastaista. Tämä saattaa nostaa esiin työyhteisössä useita eri kysymyksiä, huolenaiheita ja jopa väärinkäsityksiä. Johdon ja alaisten eroava näkökulma voi johtaa huhuihin organisaatiossa ja huhujen levitiesä vaikeuttaa muutoksen läpiviemistä tai pahimmassa tapauksessa estää koko muutoksen toteutumisen. Tiedon panttaaminen tai puutteellinen tiedottaminen synnyttää huhuja eli täytyy ymmärtää, että muutosjohtaminen ei ole koskaan

pelkkä tiedotusluontoinen asia. Mitä merkittävämpi muutos, sitä enemmän ihmiset haluavat ymmärtää, mistä on kyse. (Juholin 2008, 134–135; Järvinen 2006, 100–101).

Työntekijöille herää muutostilanteessa paljon kysymyksiä, joihin vastaaminen on tärkeää. Pekka Järvinen (2006) on nostanut tärkeitä työntekijöitä koskevia asioita esille. Työntekijöille on oleellista avata muutoksen perusteet ja lähtökohdat sekä kertoa, mihin muutoksella pyritään ja mitkä ovat sen tavoitteet. Työntekijät miettivät usein myös muutoksen hyötyjä ja sitä, miksi ei voida jatkaa asioita vanhaan tapaan. Esimiehen tulee kertoa muutoksen toteutuksesta ja työntekijöiden osallisuudesta muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Viimeisenä asiana työntekijöille täytyy antaa varmistus siitä, että muutoksen on huolehdittu johtavan parempaan eikä huonompaan suuntaan. (Järvinen 2006, 100–101.)

Työyhteisölle olisi hyvä järjestää muutosta koskeva keskustelutilaisuus, jossa haettaisiin vastaukset muutoksen herättämiin peruskysymyksiin esimiehen johdolla. Keskustelutilaisuuden avulla voitaisiin välttää suurempienkin muutosten kaatuminen epäilyihin, pelkoihin tai vastarintaa synnyttäviin huhuihin. Keskustelujen herättämät kysymykset saatetaan helposti sivuuttaa ja muutoksesta ei kerrota tarpeeksi, koska muutokseen liittyvät asiat ovat johdolle jo niin tuttu asia pidemmällä aikavälillä, ettei johto osaa enää asettua työntekijän asemaan. (Järvinen 2006, 101.)

Katariina Ponteva (2012) on pohtinut muutosviestinnän negatiivisen kierteen välttämistä ja sen kääntämistä myönteiseksi toiminnaksi. Pontevasta tuntuu, että monilla organisaatioilla on sama ongelma ja he kompastuvat ansaan, jossa kukaan ei tiedä kuinka toimia ja aikataulu on liian tiukka. Esimiehillä tulisi olla mahdollisuus kuunnella ja kannustaa alaisiaan heidän parissa erityisesti muutoksen aikana ja johtoryhmän pitäisi juurruttaa toimintatapa organisaatioon toimimalla itse esimerkkinä. (Ponteva 2012, 88–89.)

Muutosten heikko onnistuminen on yleistä, kun tutkitaan esimiesten ja alaisten välistä viestintää muutostilanteissa. Muutosten perusteelliseen suunnitteluun ja esimerkiksi lähiesimiesten osallistamiseen ei jää riittävästi aikaa, koska usein

muutospaineet tulevat ulkopuolelta ja tällöin muutos epäonnistuu herkemmin. Vaikutusta on myös sillä, etteivät esimiehet yleensä ole mukana muutoksen suunnittelussa, vaan he toimivat ensisijaisesti muutoksen toimeenpanijoina. Useimmis-  
sa tapauksissa muutokset tulevat valmiiksi annettuina, jolloin esimies ei voi niihin enää vaikuttaa, joskin muutoksista tiedottamisessa ja niiden toimeenpanemisessa nähdään esimiesten taidot muutosagentteina. (Purmonen & Makkonen, 2011.)

### 3.2.1 Sitoutuminen muutokseen

Esimiesten tulee olla hyvin perillä muutoksen syistä ja tavoitteista, jotta he voivat viedä muutoksen käytäntöön ja kykenevät perustelemaan ja vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin. Jos esimies ei ymmärrä muutosta tai sen tarkoitusperiä, on siitä viestiminen hataraa. Pahimmillaan esimies voi viestittää tahtomattaankin kielteistä ja epäilevää suhtautumista muutokseen, jolloin henkilöstö ei todennäköisesti motivoidu asiasta. (Järvinen 2006, 101-102.)

On hyvin tärkeää, että esimies on sitoutunut muutosta koskevaan päätökseen. Perustelut muutoksesta alaisille tulee esittää niin kuin johtajat ovat ne määritelleet. Muutosten takana seisominen on ensiarvoista, sillä vaikka esimies olisikin sitä mieltä, että muutos on keho, johtaa esimies silti muutosta esimerkillään. Näin ollen esimiehen on oltava hyvin motivoitunut muutokseen, mikä tarkoittaa sitä, että esimiehellä täytyy olla kattava ymmärrys muutoksen syistä. Jos johto on sitouttanut esimiehen muutokseen heikosti, vaikuttaa se esimiesten muutosagentin rooliin heikentävästi ja siten taas myös alaisten motivointi on vaikeampaa ja koko muutostyö voi vaikeutua. (Purmonen & Makkonen, 2011.)

### 3.2.2 Muutoksen vaarat esimiestyössä

Muutosviestinnän onnistuminen voi kariutua, jos esimies eksyy väärille poluille liian itsevarmuuden vuoksi. Vaaroja on useampia ja pahimmassa tapauksessa esimies tekee muutostilanteessa useamman asian väärin. On mahdollista, että esimies ei ole ottanut kunnolla hänelle kuuluvaa vastuuta muutoshankkeesta taikka saanut ihmisiä ymmärtämään muutosta todellisesti. Esimies ei ole välttämättä ymmärtänyt tai käsitellyt muutostilanteita eikä asettanut työntekijöille mitään toiminnalli-

sia tavoitteita. Hän saattaa myös pitää kick-off –tilaisuuksia ja valmennuksia johtamisen korvikkeina, vaikka ne ovat tosiasiaassa johtamisen apuvälineitä. Vaarana on sekin, että esimies ei ole johtanut muutosta lainkaan tai ollut kiinnostunut muutoksesta joka hetki. Esimies ei ole välttämättä puuttunut muutoksen edistymättömyyteen tai ollut rehellinen muutoksen etenemisestä raportoitaessa. Pahimmassa tapauksessa esimies voi olla itse muutosta vastaan. (Järvinen 2005, 135; Erämetsä 2009, 282).

Muutoksessa on uhkana tilanne, jossa esimiehellä ei ole käytännön osaamista. Esimies saattaa tietää, mitä pitäisi tapahtua, mutta ei osaa toimia tulosten saavuttamiseksi. Esimiehen ei tule luottaa liikaa yksittäiseen sopimiseen, käsittelyyn tai valmennukseen. Hänen ei tule missään tapauksessa olla poissa kesken muutoksen toimeenpanon akuuteinta hetkeä valmistelun ja viestintävaiheen jälkeen, jolloin ei ole ketään paikalla antamassa palautetta tai toimimassa esimerkkinä työntekijöille. Työntekijöiden kykyä muuttaa omaa toimintaa ei saa yliarvioida eikä heidän muutostunteitaan saa myöskään aliarvioida. (Erämetsä 2009, 275.)

### 3.3 Esimiesviestinnän vaikutus muutoksen eri vaiheissa

Muutosprosessissa on tärkeää huomioida ja hyväksyä työntekijöiden surutyö. Surutyön alkuvaiheessa tapahtuu entisen kieltäminen. Sen jälkeen esiin nousee viha siitä, mitä ollaan menettämässä ja samanaikaisesti vallitsee rakkaus, joka liittyy työtovereihin, konsulttiin tai mielikuvaan siitä, mistä joudutaan luopumaan. Viimeisessä vaiheessa työntekijän todellisuus vääristyy, jolloin luodaan illuusio paremmasta yhdessä ja jonka turvin voidaan siirtyä uuteen elämään. (Åberg 1997, 164.)

Muutoksen vaikutuksista työntekijöihin on tehty myös Åbergin (1997) vaiheita vastaava luettelo. Esimies voi viestinnällään vaikuttaa näihin vaiheisiin. Ensimmäinen näistä vaiheista on kieltämisvaihe. Kieltämisvaiheessa esimiehen tulisi jakaa tietoa niin paljon kuin mahdollista ja ylläpitää jatkuvaa keskustelua muutoksen järkevyydestä ja vaikutuksista. Seuraavana vaiheena ovat vihan tunne ja vihanpurkaukset. Vaihe tuulettaa ja puhdistaa ilmapiiriä ja esimiehen tulisi ottaa purkaukset ammatillisena haasteena, vaikka vihan kohteena ei olekaan mukavaa

olla. Kolmantena vaiheena on kaupankäynti ja kompromissin haku. Muutoksen kohteena olevat pyrkivät varmistamaan entiset asemansa. Usein käy niin, että muutos ei toteudukaan juuri aiotulla tavalla, vaan se elää kompromissivaiheen seurauksena. Muutoksen perusasiat täytyy kuitenkin säilyttää. Neljäs vaihe on masennus. Masennusvaiheessa työntekijälle tulisi osoittaa aitoa empatiaa ja tuettava kaikin tavoin. Viimeinen vaihe on muutoksen hyväksyminen. Esimiehen on viestittävä työntekijälle kunnioitusta ja kiitosta ja rohkaista häntä auttamaan muutosta edistävien ehdotusten tekemiseen. (Åberg 1997, 164–165.)

Muutoksessa esimiehen oma asenne välittyy myös alaisille. Kun esimies etsii muutokseen liittyviä positiivisia puolia ja kannustaa myös alaisiaan siihen, vaikeankin muutoksen keskellä olominen helpottuu. Olisi myös tärkeää keskittyä sellaisiin asioihin, joihin voi itse vaikuttaa. Tällä tavoin turhautumisen riski laskee ja voidaan kokea myös aitoa onnistumisen iloa. (Ponteva 2012, 89.)

### 3.4 Jatkuva kehitys

Timo Erämetsän (2009, 255.) mukaan esimiehen perustehtäviin kuuluu jatkuva kehittäminen. Kun toimintaa kehitetään jatkuvasti, ei tarvita kerralla suuria muutoksia. Tulevatkaan muutokset eivät tunnu niin suurilta, kun on totuttu jatkuvaan muutokseen. Proaktiivinen kehittäminen on myös tärkeää, koska se on oma-aloitteista uudistamista, johon ei ole tullut käskyä ylempää.

Muutos voidaan viedä läpi kahdella eri tavalla. Toisessa se viedään yhdellä kerralla, muutosvastarinta ja toisinajattelijat sivuuttaen. Tämä toimintatapa kuitenkin johtaa usein katastrofaaliseen tilanteeseen, jossa laatu menee huonompaan suuntaan ja myynti voi laskea. Pahimmassa tapauksessa myös työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa ja parhaimmat työntekijät lähtevät kilpailijan alaisuuteen. Toinen ja toimivampi tapa on ensin rakentaa muutos osallistumisen ja jatkuvan kehittämisen varaan eli kuunnellaan ja rakennetaan luottamusta sekä osallistetaan työntekijät ratkaisemaan muutoshaasteita. Yrityksessä voidaan toisinaan kohdata pakostikin suuria muutoksia, mutta silloinkaan muutoksesta ei tulisi viestiä yhdellä kerralla, sietämättä työntekijöiden mahdollisia kysymyksiä tai muutostunteita. (Erämetsä 2009, 256–258).

Jatkuvan kehityksen tarkoituksena on osallistaa kaikki kehittämiseen. Kehittäminen puolestaan edellyttää palkitsemista sekä kehittämisen rinnastamista yhtä arvokkaaksi kuin tekeminen. Näin kehittämistuloksia saadaan varmasti ja koko oppiva organisaatio saadaan mukaan kehittämiseen. (Tuominen 2005, 91–93).



## 4 CASE: YRITYS X

### 4.1 Yritys X

Yritys X on ylikansallinen yritys, joka toimittaa erilaisia tuotteita ja palveluja sekä yritys- että kuluttaja-asiakkailleen. Yrityksen juuret juontavat jo 1800-luvulle, ja se on tällä hetkellä yksi alansa johtavista yrityksistä toimien Suomen lisäksi useissa maissa ympäri maailmaa.

Vuonna 2012 Yritys X:n liikevaihto oli reilu 10 000 miljoonaa euroa ja käyttökate 43 000 miljoonaa euroa. Yhtiöllä on vuoden 2012 lopussa vajaa 28 000 työntekijää koko maailmassa, joista 4000 henkilöä työskentelee Suomessa. Työntekijöistä 44% on naisia ja 56% miehiä. Yrityksen osakkeet noteerataan pörssissä ja sillä on osakkeenomistajia on noin 553 600.

Yrityksen asiakkaiden halutaan kokevan asioimisen helpoksi ja palkitsevaksi niin, että he luottavat yrityksen pitävän sen, minkä lupaa. Tästä syystä he panostavat maailmanluokan asiakaskokemukseen sekä laadukkaisiin tuotteisiin ja tehokkaiseen kustannusrakenteeseen. Lisäksi yritys luottaa kehitykseen ja muutoksen edistämiseen suunnittelulla ja nopealla toteutuksella – aktiivinen liiketoimintaympäristö, jossa kaikki voivat osallistua ja jossa työntekijöiden osaamista ja sitoutumista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla on yksi yhtiön tavoitteista.

#### 4.1.1 Viime aikaiset henkilöstömuutokset

Yritys X:ssä on toteutettu useampia henkilöstöä koskevia muutoksia vuosina 2011–2013. Muutokset ovat olleet merkittäviä muun muassa yrityksen kuluttajapuolen myyntiasiakaspalvelun osastolla.

Yksi merkittävä muutos, jota työssä käsitellään, oli toimintamallinmuutos. Muita jo toteutuneita muutoksia kuluttaja- ja yritysasiakaspalveluiden piirissä ovat muun muassa työaikamallin muutos, vuorokiertomallin muutos ja kesälomakiertomallin muutos.

#### 4.1.2 Toimintamallin muutos

Tämä opinnäytetyö tutkii Yritys X:n kuluttaja-asiakaspalveluyksiköissä tapahtunutta toimintamallimuutosta, jossa muutettiin sekä asiakaspalvelun että erillisen myyntiasiakaspalvelun toimintatapaa aiemmasta kartoitusmallista uuteen suosittelumalliin. Aiemmin asiakaskommunikointi noudatti runkoa, joka lähti liikkeelle asiakkaan lähtötilannetta ja tarpeita kartoittaen. Keväällä 2012 lanseeratussa uudessa rungossa hänelle suositellaan automaattisesti parasta ratkaisua, jonka yritys pystyy hänelle tarjoamaan. Uuden toimintatavan on tarkoitus kasvattaa liikearvoa, selkeyttää asiakaskontakteja ja saada asiakas niin tyytyväiseksi, että hänestä saadaan niin sanotusti yrityksen ulkopuolinen suosittelija. (Yritys X:n yhteyshenkilö 2013.)

Toimintamallin suunnittelu alkoi syksyn 2011 aikana esimiesten ja tiettyjen osastojen toimesta. Tällöin informoitiin myös ensimmäistä kertaa henkilöstöä siitä, että asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet ja asiakaskommunikointimallia tullaan miettimään uudelleen. Varsinainen jalkautus tehtiin vuoden 2012 ensimmäisen ja toisen neljänneksen aikana kaikkiin kuluttajapuolen asiakaspalvelutiimeihin sekä kumppaneille. (Yritys X:n yhteyshenkilö 2013.)

Asia jalkautettiin vaiheittain koko kevään aikana niin, että yksi tiimi kerrallaan sai kahden päivän kick-off –koulutusjakson, jonka aikana käytiin läpi muutosta sekä teoriassa että käytännön harjoitusten kautta. Muutostunteiden käsittelyä käytiin läpi sekä ryhmä- että yksilötasolla sekä varsinaisessa workshop-tyylisessä jalkautuksessa. Viestintäkanavina muutokselle toimivat kahden päivän koulutusjakson lisäksi muun muassa tiimipalaverit, startit, henkilökohtaiset keskustelut, sähköposti ja osaston yhteinen uutiskirje. Muutoksesta viestittiin vaihtelevasti sekä päivä- että viikkotasolla. (Yritys X:n yhteyshenkilö 2013.)

#### 4.2 Mielipidekyselytutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan empiirisenä tutkimuksena ja sen tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään mielipidekyselyä. Kyselyn tarkoituksena on

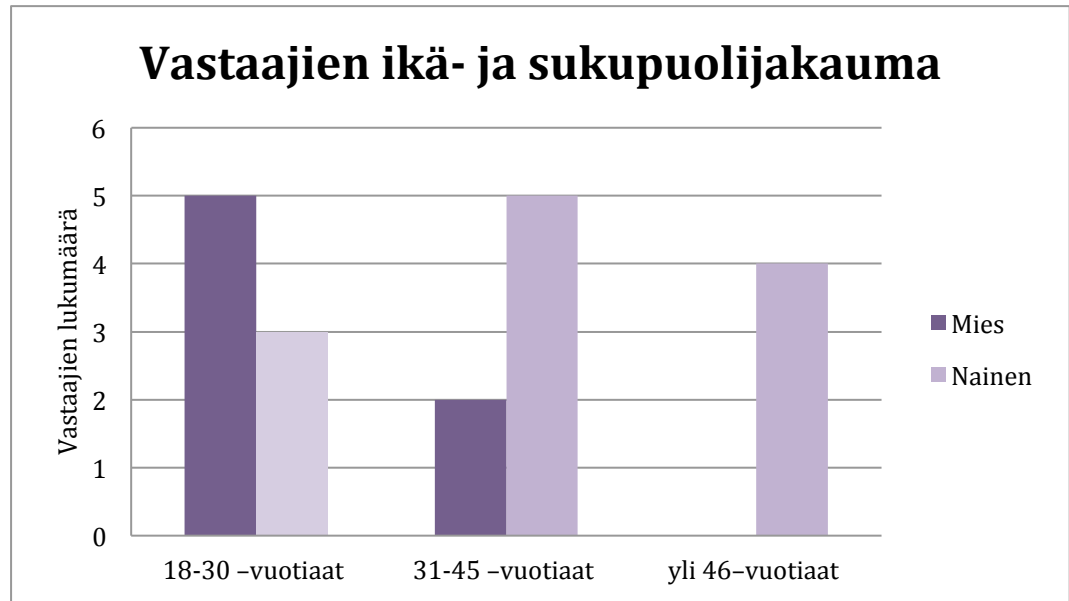
selvittää valitun kohderyhmän mielipide kevään 2012 aikana läpiviedystä toimintamallimuutoksesta viestinnän onnistumisen näkökulmasta.

Mielipidekyselyn kohderyhmäksi valittiin ne kevään 2012 kuluttajayksikön myyntiasiakaspalvelun työntekijät, jotka vielä keväällä 2013 ovat yrityksen työntekijöinä. Kysely jaetaan neljän eri myyntitiimin työntekijöille, joista kaksi tiimiä sijaitsee Lahdessa, yksi Turussa ja yksi Rovaniemellä. Jokaisella tiimillä on myös oma esimiehensä. Kysely sisältää yhteensä 11 pääkysymystä, joiden joukossa on sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Kysymyksillä pyritään mittaamaan työntekijän mielipide seuraavissa aihealueissa: muutoksen tarpeellisuus, esimiesviestinnästä sekä mahdollinen muutosvastarinta. Myös työntekijöiden omat kehitysehdotukset muutosviestintään olivat osa kyselyä.

Kysely lähetettiin työntekijöille sähköpostilinkillä ja heille annettiin viisi päivää aikaa vastata kysymyksiin. Vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Työntekijöitä kannustetaan vastaamaan kyselyyn materialististen kannustimien sijaan sillä, että vastaamalla he voivat mahdollisesti vaikuttaa tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten viestimiseen.

#### 4.3 Mielipidekyselyiden tulokset

Teetettyyn kyselyyn vastasi 19 kuluttajapuolen myyntiasiakaspalvelun työntekijää, joista 12 oli naisia ja 7 miehiä. Vastanneista 8 henkilöä kuului ikähaarukkaan 18–30-vuotiaat, 7 henkilöä ikähaarukkaan 31–45-vuotiaat ja 4 henkilöä oli yli 45-vuotiaita. Kysely lähetettiin 40 henkilölle, joten lopulliseksi vastausprosentiksi määräytyi 47,5 %. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma on esitetty erikseen kuviossa 3.



**Kuvio 3. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma**

Yleisellä tasolla kyselyn vastaukset olivat maltillista. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot noudattivat 1-5 –asteikkoa, jossa 1 vastaa arvoja ”huono, tarpeeton, ei lainkaan oleellinen, huonosti ja vastahakoisesti” ja 5 puolestaan arvoja ”hyvä, tarpeellinen, erittäin oleellinen, hyvin ja innokkaasti”. Kaikkien monivalintakysymysten keskiarvot liikkuvat arvojen 3 ja 4 välillä, joten yleisellä tasolla vastaukset olivat enemmän positiivisia kuin negatiivisia, vaikka parannettavaa toki löytyykin. Monivalintakysymysten keskiarvoja on vertailtu kuviossa 4.

## Monivalintakysymysten keskiarvot

3. Mikä oli ensivaikutelmasi toimintamallimuutoksesta?	3,53
4. Miten tarpeelliseksi koit henkilökohtaisesti toimintamallimuutoksen?	3,05
5. Oliko esimiehesi rooli muutoksen läpiviemisessä mielestäsi oleellinen?	3,32
6. Kuinka hyvin sait asteikolla 1 – 5 omalta esimieheltäsi...	
Tietoa muutoksen eri vaiheista?	3,63
Tietoa muutoksen perusteista?	3,63
Tietoa muutoksen vaikutuksista työntekijöille?	3,68
Tietoa muutoksen merkityksestä yritykselle?	3,58
7. Arvioi asteikolla 1 – 5 esimiehesi toimintaa muutostilanteessa.	
Esimieheltä saatava tuki.	3,47
Esimiehen esimerkki positiivisen muutoksen puolesta.	3,37
Esimiehen kannustus uuteen toimintamalliin siirtymisessä.	3,53
13. Millä asenteella lähdit mielestäsi mukaan toimintamallimuutokseen?	3,68

**Kuvio 4. Monivalintakysymysten keskiarvot**

### 4.3.1 Muutostarve

Ensivaikutelma toimintamallimuutoksesta koettiin suhteellisen hyväksi – vastauksen keskiarvo oli 3,53. Toimintamallin tarpeellisuus sai keskiarvoksi 3,05 eli se koettiin aavistuksen enemmän tarpeelliseksi kuin tarpeettomaksi.

Työntekijöiltä kysyttiin muutostilanteessa käytettyjä tiedotuskanavia ja vastauksessa sai valita yhden tai useampia sekä kertoa omin sanoin muita, jos niitä ei löytynyt listasta. Sähköpostin valitsi 17 vastaajista eli melkein kaikki. Melkein yhtä

usea valitsi palaverit ja seuraavaksi eniten valintoja sai vapaa keskustelu. Tiedotustilaisuuden valitsi 4 vastaajaa ja 2 kohdan “muu, mikä?”. Vapaaseen kenttään nämä molemmat kaksi vastaajaa kirjoittivat 2 päivää kestäneestä koulutuksesta, joka pidettiin työntekijöille. Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin työntekijöitä kertomaan itse parhaimmista viestintäkanavista vastaavanlaisessa muutostilanteessa avoimen kysymyksen muodossa. Kysymykseen vastasi 14 ihmistä ja monessa vastauksessa nostettiin esiin se, että sähköpostit menevät työntekijöiltä helposti ohi ja kasvokkain tiedottaminen olisi paras vaihtoehto. Toivottiin myös vapaata keskustelua. Esimerkiksi seuraavanlaisia asioita nousi esiin:

*“Intensiivinen koulutus, jossa käydään perusteellisesti läpi muutoksen tuomat asiat ja käydään läpi myös perusteet miksi muutos tehdään.”*

*“tiedotustilaisuus ennen käytäntöönpanoa>hyvät perustelut sille miksi muutosta tarvitaan>sitoutuminen helpommin uuteen malliin ilman muutosvastarintaa”.*

11 Työntekijää vastasi avoimeen kysymykseen “Tiedotettiin muutoksesta ennakoon vai tuliko tieto muutoksesta yllätyksenä? Perustele lyhyesti vastauksesi.”. Suurimmalle osalle vastaajista muutos ei tullut yllätyksenä, mutta kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että muutos tuli nopealla aikataululla ja yllätyksenä:

*“Tuli melko nopealla aikataululla. Etukäteen ei ollut paljoakaan tietoa muutoksesta.”*

*“Tuli yllätyksenä, ei ehtinyt ‘pureskelamaan’ asiaa sen enempää vaan äkkirysäyksellä piti sopeutua uuteen toimintamalliin.”*

#### 4.3.2 Esimiesviestintä

7 vastanneista piti esimiehen roolia muutoksen läpiviemisessä oleellisena ja 2 jopa erittäin oleellisena. Keskiarvo esimiehen roolin merkitystä kysyttäessä oli 3,32 eli sitä pidettiin keskimääräistä tärkeämpänä. Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin

kuinka hyvin esimieheltä saatiin tietoa muutoksen eri vaiheista, perusteista, vaikutuksista työntekijöille ja merkityksestä yritykselle. Kaikkien kohtien keskiarvo oli vähintään 3,58. Näiden kaikkein kohtien yhteinen keskiarvo oli 3,63 eli esimiehen roolia pidetään muutoksesta tiedottamisessa olennaisena.

Työntekijöiden piti myös arvioida esimiesten toimintaa muutostilanteessa. Suurin osa vastanneista koki saaneensa hyvin esimieheltä tukea muutostilanteessa ja vastausten keskiarvo kohdassa oli 3,47. Kuitenkin 3 ihmistä oli keskiarvon alapuolella ja koki, ettei esimieheltä saatu tukea. 13 vastaajista vastasi kysymykseen ”Kuinka hyvin esimiehesi näytti esimerkkiä positiivisen muutoksen puolesta?” vastausvaihtoehdolla 4 eli vastaajien mielestä esimies näytti suhteellisen hyvin esimerkkiä positiivisen muutoksen puolesta. Kyseisessä kohdassa keskiarvo oli 3,37, mutta kuitenkin 4 ihmistä vastasi negatiivisella vastausvaihtoehdolla eli heidän mielestään esimies näytti huonosti esimerkkiä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että esimies kannusti hyvin tai suhteellisen hyvin uuteen toimintamalliin ja vastausten keskiarvo oli 3,53. Tässäkin kohdassa kuitenkin neljä vastaaja vastasi alle keskiarvon eli vastausvaihtoehdolla 1 tai 2.

Työntekijöiltä kysyttiin, kuinka he kehittäisivät oman esimiehen toimintaa muutoksen viestimisessä. Kysymys oli avoin kysymys ja siihen vastasi 10 ihmistä. Kehitysehdotukset olivat esimerkiksi seuraavanlaisia:

*“On tärkeää, että asia käydään kaikkien tiimien kanssa samanaikaisesti, eikä niin, että toinen tiimi tietää ja toinen ei.”*

*“Tarkempaa seuraamista ja palautetta tekemisestä ja olisi onnistuminen ollut loistava.”*

*“Silloinen esimies (joka enää ei ole yrityksen palveluksessa) oli kyllä kaiken kaikkiaan aika pihalla koko jutusta.”*

#### 4.3.3 Muutosvastarinta

Työntekijöiltä kysyttiin, että millä asenteella he lähtivät mukaan toimintamallimuutokseen. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,68. 5 vastaajaa vastasivat lähteneensä mukaan innokkaalla asenteella, mutta kukaan ei vastannut lähteneensä mukaan vastahakoisella asenteella. Vastaajat saivat halutessaan myös perustella vastauksiinsa ja perustelun antoivat 10 kyselyyn vastannutta. Vastaajat antoivat seuraavanlaisia kommentteja:

*“Mielenkiinnolla. Paraneeko asiakaskokemus.”*

*“Suhtauduin mielestäni aika neutraalisti asiaan, piti todeta, miten malli toimii myös käytännössä, jotta osasi muodostaa mielipiteen, onko uudistus hyvä vai huono.”*

*“Osalti olimme jo noudattaneet sitä työssämme ja tuntui hölmöltä, että nyt ‘johtoporras’ oli keksinyt sen.”*

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin esimiehen toiminnan vaikutusta vastaajan omiin asenteisiin muutosta kohtaan. Kysymys oli avoin ja siihen vastasi 9 ihmistä. Vastaukset jakautuivat aika lailla puolittain kun 5 vastaajaa oli sitä mieltä, että esimiehen toiminnalla on vaikutusta ja 4 vastaajaa taas sitä mieltä, että esimiehen toiminta ei vaikuttanut laisinkaan. Ne, jotka vastasivat esimiehen toiminnan vaikuttaneen, antoivat esimerkiksi seuraavanlaisia vastauksia:

*“Hän innosti palvelumallin käyttöönottoon”*

*“Esimiehen rooli on aina suuri muutoksen edessä ja hänen hyvä suhtautumisensa vaikutti positiivisesti myös omaan tekemiseen.”*

*“Muistaakseni osittain ihan positiivisesti vaikutti omaan asenteeseen, koska esimies osasi perustella toimintamallin käyttöä ja tsemppata, että se varmasti tulee mukaan jokapäiväiseen työhön.”*



#### 4.4 Johtopäätökset

Toimintamallimuutoksesta työntekijöille tehdyn kyselyn vastaajat ovat muutoksen hetkellä olleet kolmella eri paikkakunnalla ja neljän eri esimiehen alaisuudessa. Kaikki työntekijät ovat saattaneet myös kokea muutoksen eri tavalla oman henkilökohtaisen ajatusmaailmansa, esimiehensä ja työympäristönsä takia.

Toimintamallimuutoksen viestimiseen Yritys X:ssä käytettiin vastaajien mukaan eniten sähköpostia. Toisena tulivat palaverit ja kolmantena vapaa keskustelu. Työntekijät toivoivat, että sähköposti jäisi enemmän taka-alalle vastaavissa tilanteissa ja he kokivat kasvokkain viestimisen tehokkaimmaksi viestimiskeinoksi. Työntekijät toivoivat myös vapaata keskustelua ja parempia perusteluja muutoksen perusteista, kuten työn teoriaosuudessaakin kehoitetaan tekemään. Tehokkaan viestintäkanavan käyttö ja muutoksen perusteiden perustelu työntekijöille auttavat hyvin todennäköisesti vähentämään mahdollista vastarintaa ja ottamaan muutoksen mahdollisimman positiivisesti vastaan. Tiedotuskanavat esitelty kuviossa 5.



**Kuvio 5. Tiedotuskanavat, kysymys 9**

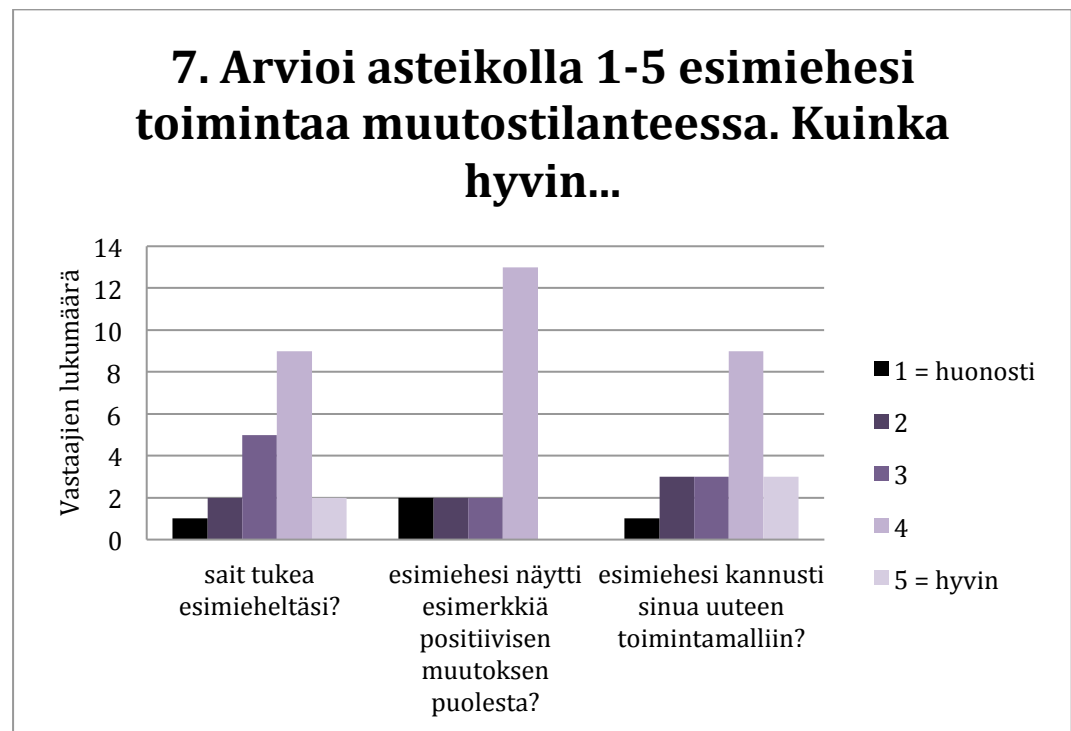
Suurin osa työntekijöistä sai hyvin tietoa muutoksesta omalta esimieheltään. Jo-  
kaisessa kohdassa vähintään yhdeksän työntekijää on vastannut saaneensa tietoa  
hyvin. Perusteista ja muutoksen merkityksestä yritykselle on kuitenkin tullut myös  
muihin kysymyksiin verrattuna enemmän negatiivisia vastauksia. Vaiheet ja vai-  
kutukset työntekijöille olivat siis selkeämpiä, mutta nimenomaan muutoksen pe-  
rusteet ja laajempi merkitys jäivät osalle hieman hämärän peittoon. Teoriaosuus-  
dessa Pekka Järvinen korostaa, että työntekijöille on vaikeampaa olla motivoitu-  
neita muutokseen, jos muutoksen perusteista ei tiedetä kunnolla. Näin ollen siis  
tarkat perustelut auttavat työntekijöitä ottamaan muutoksen vastaan. Kysymyksen  
numero 6 vastaukset esiteltä vielä kaavion muodossa kuviossa 6.



**Kuvio 6. Esimiehen toiminta muutostilanteessa, kysymys 6**

Esimiehen toimintaa arvioitaessa suurin osa työntekijöistä oli vahvasti sitä mieltä, että esimies näytti hyvin esimerkkiä positiivisen muutoksen puolesta. Kuitenkin kaksi vastaajaa oli samassa kysymyksessä myös sitä mieltä, että esimies näytti muutostilanteessa huonosti esimerkkiä positiivisen muutoksen puolesta. Esimie-  
heltä saatua tukea ja kannustusta kysyttäessä hajontaa oli hieman enemmän, mutta suurin osa vastaajista koki kuitenkin saaneensa hyvin tukea ja kannustusta uuteen

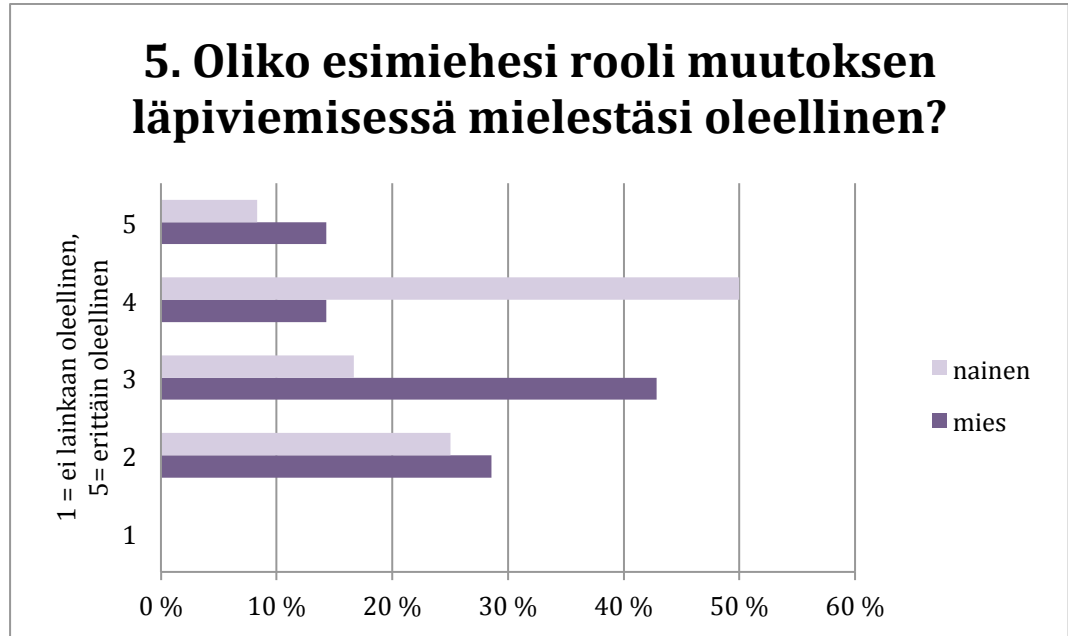
toimintamalliin. Kuten teoriaosuudessa todettiin, on esimiehen tärkeää osoittaa esimerkkiä positiivisen muutoksen puolesta, jotta työntekijät lähtisivät itse muutokseen myös avoimin mielin mukaan. Esimiehen toiminnan arviointia muutostilanteessa kaaviona kuviossa 7.



**Kuvio 7. Esimiehen toiminta muutostilanteessa, kysymys 7**

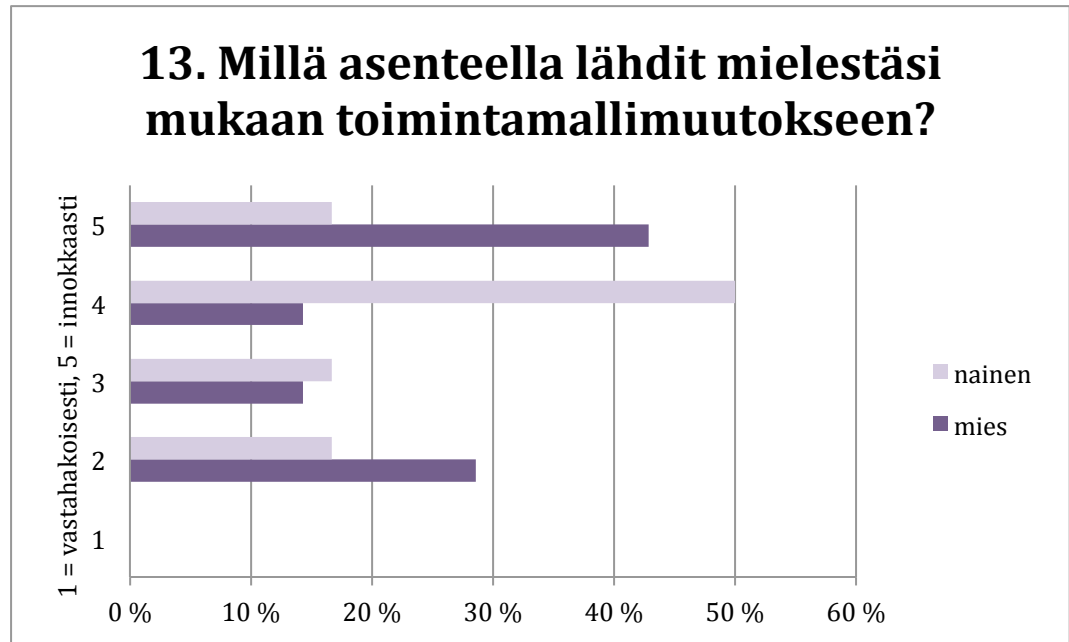
Työntekijöille teetetyssä kyselyssä oli myös hieman eroja naisten ja miesten välillä. Kun kysyttiin esimiehen roolin oleellisuutta muutoksen läpiviemisessä, oli esimiehen rooli naisille keskimääräistä tärkeämpää, kun taas miehet kokivat esimiehen roolin neutraaliksi tai jopa hieman tarpeettomaksi. Miehet saattavat kokea itsensä varmemmiksi työympäristössä ja uskovat pärjäävänsä paremmin omillaan verrattuna naisiin, joiden mielestä esimies on tarpeellinen. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että naiset tarvitsevat esimiestä muutostilanteessa hieman miehiä enemmän ja esimiehen tulee huomioida tämä yksityiskohta. Miehillä riittävä viestintämäärä muutostilanteessa ei olekaan välttämättä riittävä naisille, joten esimiehen tulee varmistaa, että hän on ollut kaikille työntekijöille riittävästi läsnä.

muutoksen aikana. Esimiehen roolin oleellisuus muutoksen läpiviemisessä esiteltä kuviossa 8.



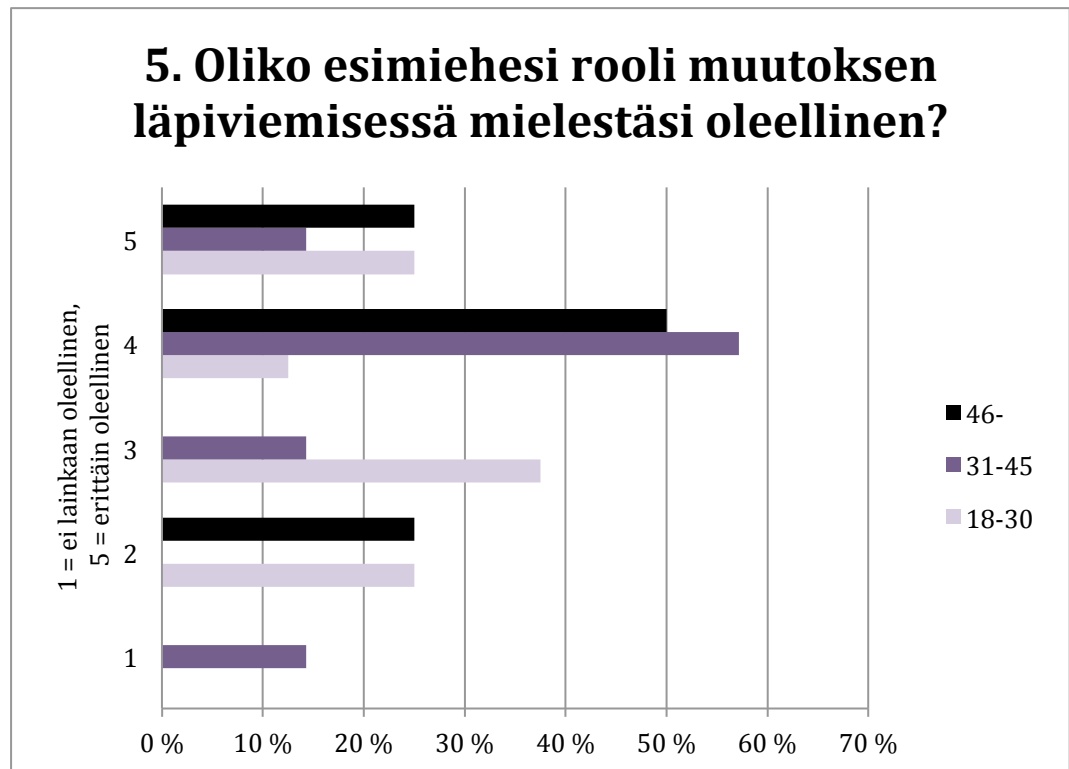
**Kuvio 8. Esimiehen rooli muutoksessa, kysymys 5**

Naisten ja miesten välillä ei ollut kovin merkittävää eroa, kun kysyttiin asenteesta, jolla työntekijä lähti omasta mielestään mukaan toimintamallimuutokseen. Molemmat sukupuolet lähtivät enemmistönä mukaan innokkaasti, joskin miehet hieman naisia innokkaammin. Ei voida siis olettaa sukupuolten välillä olevan erityisiä taipumuksia lähteä hyvin innokkaasti muutokseen tai erityisen vastahakoisesti muutokseen. Sukupuolten väliset erot asenteissa kuviossa 9.



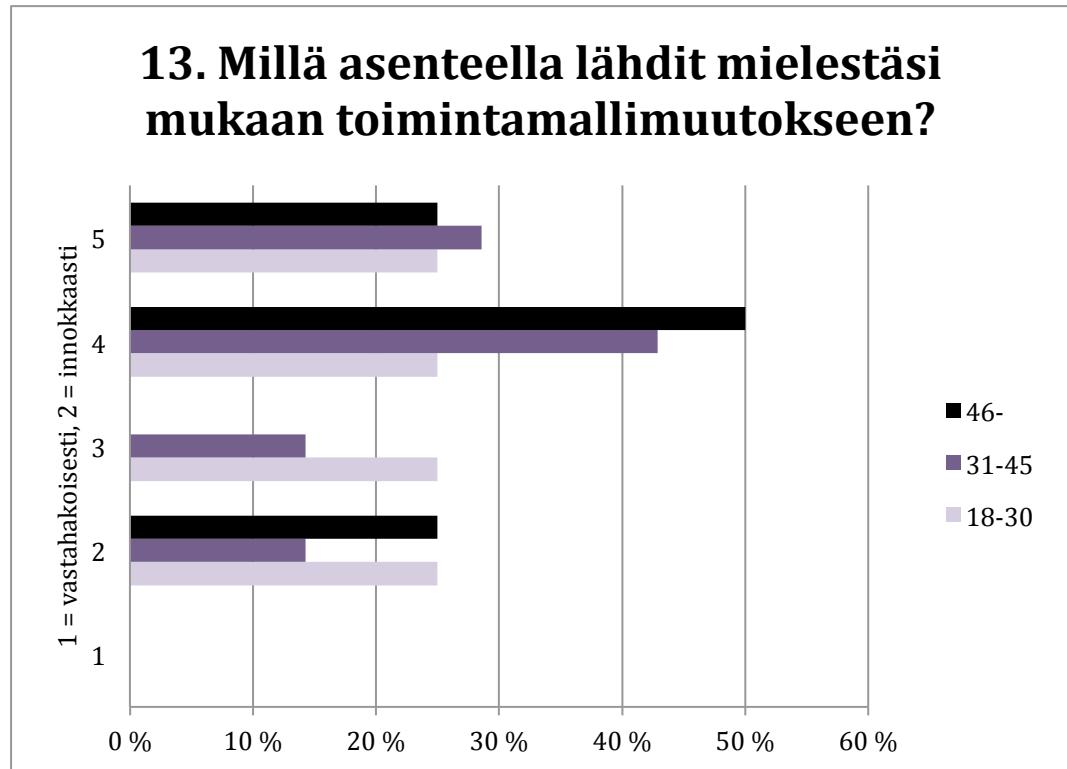
**Kuvio 9. Vastaajien asenne toimintamallimuutokseen, kysymys 13**

Iän puolesta esimiehen roolin merkityksessä oli hieman eroja. Työntekijät 31-vuotiaista ylöspäin kokivat esimiehen roolin aavistuksen oleellisemmaksi kuin sitä nuoremmat, joiden vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti. On ehkä hieman yllättävääkin, että vanhemmat pitivät esimiehen roolia nuorempia tärkeämpänä. Toisaalta nuoremmilla on ehkä yleisemmällä tasolla vähemmän kokemusta vastaavanlaisista muutostilanteista ja eivätkä he tiedä kunnolla, millä tavoin esimies voi vaikuttaa muutoksen edetessä ja näin ollen eivät koe esimiehen roolia niin tärkeäksi. Esimiehen roolin oleellisuus iän mukaan kuviossa 10.



**Kuvio 10. Esimiehen rooli muutoksessa, kysymys 5**

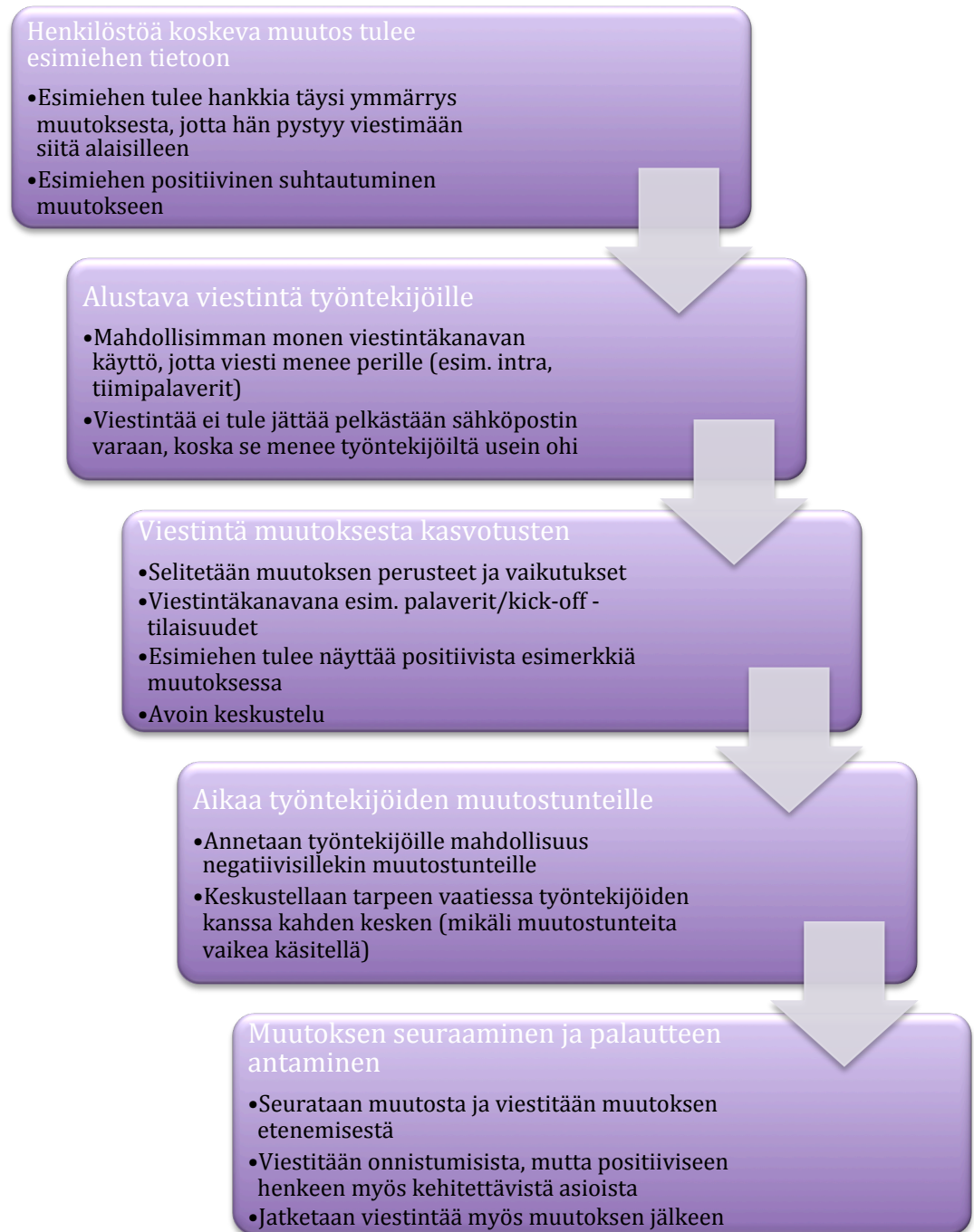
Yli 46-vuotiaat ja 31–45-vuotiaat lähtivät nuorempia innokkaammin mukaan muutokseen. 18–30-vuotiaiden ryhmässä vastaukset jakautuivat tasaisesti, tosin millään ryhmällä esiintynyt voimakasta vastahakoisuutta lainkaan. Iän mukaan jaotellut asenteet kuviossa 10.



**Kuvio 11. Vastaajien asenne toimintamallimuutokseen, kysymys 13**

#### 4.5 Kehitysehdotukset

Toimintamallimuutoksesta voidaan ottaa oppia tulevaisuuden muutostilanteita varten. Työntekijöiden vastausten perusteella pystytään antamaan vinkkejä esimiehen toimintaa ja viestintää varten. Nina Korhosen ja Reetta Rajalan (2011, 30.) mukaan viestinnän prosessointi tehostaa toimintaa työympäristössä. Esimiehen on helpompi toimia muutostilanteessa, kun kaikki on dokumentoitu ja prosessi on konkreettinen. Prosessiin on hyvä kirjata esimerkiksi toimintatavat, määritellä vastuulliset henkilöt ja aikataulullinen etenemisjärjestys. Tämän opinnäytetyön teorian ja toteutetun tutkimuksen pohjalta luotiin kuvion 12 mukainen malli, jota voidaan noudattaa muutostilanteessa.



**Kuvio 12. Muutosviestinnän malli**

Muutosviestinnän mallissa esimiehen rooli on jaettu viiteen portaaseen, joissa jokaisessa vaiheessa esimiehellä on oma viestintävastuu muutoksen läpiviemiseksi. Muutosviestinnän mallia noudattamalla päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen muutoksen keskellä, vaikka harvoin muutos sujuukaan täydellisesti ja kitkattomasti. Koko muutosviestinnän mallin portaiden matkan ajan viestinnän



tulisi olla jatkuvaa ja interaktiivista eli esimies ei yksin viesti työntekijöiden suuntaan, vaan myös työntekijät viestivät muutoksen aikana esimiehen suuntaan.

Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa esimies saa tiedon tulevasta henkilöstä koskevasta muutoksesta. Tässä vaiheessa esimiehen tulisi siis hankkia itselleen täysi ymmärrys muutoksesta, jotta hän pystyy viestimään muutoksen alaisilleen. Esimiehen tulisi myös suhtautua muutokseen positiivisin mielin, sillä esimiehen oma tunnetila muutosta kohtaan välittyy myös työntekijöille ja saa työntekijät ottamaan muutoksen alusta asti avoimin mielin vastaan.

Työntekijöiden olisi hyvä antaa itse löytää muutoksesta omat motivaattorinsa eli syyt sille, miksi muutos tulee parantamaan heidän omaa toimintaansa. Näin heidät saadaan entistä innostuneemmin ja motivoituneemmin mukaan muutokseen lähtemiseen. Rohkaisemalla työntekijöitä positiivisella tavalla poistumaan mukavuusalueeltaan saadaan heissä syttymään palava näyttämisen ja saavuttamisen halu, mikä auttaa heitä pääsemään aluksi lisääntyvän työmäärän ja mahdollisen muutosvastarinnan yli.

Toisessa vaiheessa tapahtuu alustava viestintä työntekijöille. Esimiehen tulisi käyttää useita viestintäkanavia alustavaan tiedotukseen. Työntekijöille teetetyn kyselyn mukaan sähköposti menee yleensä ohi, mutta moni kuitenkin muisti, että sitä on käytetty toimintamallimuutoksessa. Sähköpostia voidaan siis käyttää alustavassa viestinnässä, mutta siihen ei tulisi yksinään nojata. Muita hyviä viestintäkanavia ovat esimerkiksi intra tai tiimipalaverit, jossa kerrotaan tulevasta muutoksesta. Ryhmässä keskusteleminen tekee asiasta henkilökohtaisempaa ja tuo mukaan kaksivaiheisen viestinnän, jolloin myös työntekijä voi kertoa mielipiteensä ja mahdolliset huolensa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta voidaan lisäksi todeta, että viestinnässä on myös hyvä ottaa huomioon ihmisten erilainen oppiminen – yksi hyötyy asioiden näkemisestä, toinen kuulemisesta ja kolmannelle oppiminen sujuu parhaiten tuntemalla. Siksi muutosviestinnän käsittelyssä olisi hyvä käyttää runsaasti ja tasapuolisesti niin kuvia, ääntä kuin tunteitakin.

Kolmannessa vaiheessa esimiehen tulisi viestiä alaistensa kanssa kasvotusten. Kasvotusten viestiminen koettiin kyselynkin perusteella kaikkein tehokkaimmaksi keinoksi. Tähän hyviä vaihtoehtoja ovat palaverit tai kick-off –tilaisuudet, ehkä jopa kahdenkeskinen keskustelu tarvittaessa. Kolmannessa vaiheessa on hyvin tärkeää kertoa muutoksen perusteet ja vaikutukset. Työntekijöille teetetyssä kyselyssäkin kaipailtiin enemmän muutoksen perusteiden perustelua ja sen vaikutuksista itse yritykselle. On erittäin tärkeää kertoa myös vaikutuksista työntekijöiden omassa tiimissä ja omassa tekemisessä. Tässäkin vaiheessa esimiehen tulee näyttää positiivista esimerkkiä tekemisessään, jotta innostus leviäisi myös työntekijöiden joukkoon ja työntekijät motivoituisivat muutokseen itse. Avoimelle keskustelulle on annettava aikaa.

Neljäs vaihe on ajan antaminen muutostunneille. Muutos voi herättää työntekijöissä monenlaisia tunteita ja työntekijät suhtautuvat jokainen omalla tavallaan muutokseen. Edellisessä vaiheessa kehoitettiin antamaan aikaa avoimelle keskustelulle. Tässä vaiheessa puolestaan keskitytään käsittelemään muutostunteita yhdessä ja mahdollisesti myös kahden kesken esimiehen kanssa, jos työntekijällä on yksin vaikeaa muutostunteiden käsittelyn kanssa. On yleistä, että muutostilanteessa syntyy myös negatiivisia muutostunteita, kuten muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa on vaikea välttää kokonaan, mutta näille negatiivisille tunteille on myös annettava käsittelyaikaa, jotta suhtautuminen voidaan kääntää positiiviseksi.

Viidennessä eli viimeisessä vaiheessa esimiehen tulee seurata muutosta ja antaa palautetta. On tärkeää, että muutoksesta viestitään koko muutoksen läpiviemisen ajan ja pidetään kaikki työntekijät ajan tasalla tasapuolisesti. Muutoksessa on hyvä viestiä työntekijöille onnistumisista, mutta myös kehitettävistä asioista, kunhan se tehdään aina positiivisessa hengessä, ettei muutostilanne käänny työntekijän mielessä negatiiviseksi mahdollisten epäonnistumisten takia. Viestintää esimiehen tulisi pitää yllä tasaisesti koko muutoksen ajan sekä jatkaa myös muutoksen toteutumisen jälkeen esimerkiksi kahdenkeskisillä keskusteluilla ja palavereilla.

Tutkimusta voidaan hyödyntää yrityksessä jatkossa tapahtuvissa henkilöstöä koskevilla muutostilanteissa. Mikäli yritys hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja parannusehdotuksia tulevilla muutoksillaan, voidaan jatkotutkimuksena teettää uusi

mielipidekyselytutkimus samoja aihealueita tarkastellen. Näin ollen seuraavien tutkimusten tuloksilla on jo vertailupohja valmiina tämän opinnäytetyön tutkimustulosten osalta.

#### 4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Reliabiliteetti käsitteenä tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja on käytössä usein määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Se selvittää valittujen tutkimusmenetelmien kykyä saavuttaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen reliabeli tutkimus syntyy, kun tulokset pysyvästi samoja eri tutkimuskerroilla. (Tutkimuksen reliabiliteetti 2013.)

Validiteetti puolestaan mittaa tutkimuksen pätevyyttä. Se mittaa tutkimusmenetelmien ja –mittareiden kykyä selvittää, ovatko tutkimuksen pohjalta saadut tutkimustulokset realistisia ja vastaavatko ne niihin kysymyksiin, jotka tutkimuksessa on haluttu alunperin ratkaista. Validiteettia voidaan jaotella edelleen useisiin eri alalajeihin – esimerkiksi sisäiseen ja ulkoisen validiteettiin, aineisto- ja sisältövaliditeettiin tai rakennevaliditeettiin – sen perusteella, mitä validiteetin osa-aluetta halutaan kulloinkin tarkastella. (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi 2013; Luotettavuus 2013).

Koska tutkimuksen kohderyhmä ja saatujen vastausten määrä pysyi suppeana, pyrittiin tutkimuksen reliabiliteettia parantamaan esittämällä sekä mielipidetutkimuksen kysymykset että vastaukset mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja avoimen vastausten kohdalla tarvittaessa sanatarkasti.

Validiteettia puolestaan pyrittiin vahvistamaan miettimällä mielipidekyselyn kysymyksiä erilaisten teemojen kautta ennakkoon, jotta jokainen pääkysymykseen pohjaava kategoria tulisi mahdollisimman hyvin katetuksi. Lisäksi tutkimuksessa on otettu huomioon eri ikäryhmien sekä sukupuolten väliset erot.

Tutkimuksen luotettavuuteen on saattanut vaikuttaa yrityksessä sekä meneillään olleet että hiljattain päättyneet lukuisat henkilöstöä koskevat yhteistoimintaneuvottelut, jotka ovat saattaneet muuttaa vastaajien asennetta yritystä ja sen toiminta-

taa kohtaan. Osa vastaajista on myös saattanut pelätä todellisen mielipiteensä antamista irtisanomisten aikakautena. Lisäksi vastausten luotettavuutta saattaa heikentää itse tutkimuksen ajankohta verrattuna varsinaisen tutkimuskohteen ajankohtaan (eroa 1 vuosi).

Tutkimuksen tulosten yleistäminen kaikkein yritysten muutostilanteisiin on haastavaa, sillä tutkimus kartoitti vain yhden tutkittavan muutostilanteen viestintää ja onnistumista. Tuloksia voidaan kuitenkin tietyissä määrin yleistää vastaavanlaisissa työntekijöiden toimintaa koskevien muutosten viestinnässä.

Tutkimusta voidaan hyödyntää yrityksessä jatkossa tapahtuvissa henkilöstöä koskevilla muutostilanteissa. Mikäli yritys hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja parannusehdotuksia tulevilla muutoksillaan, voidaan jatkotutkimuksena teettää uusi mielipidekyselytutkimus samoja aihealueita tarkastellen. Näin ollen seuraavien tutkimusten tuloksilla on jo vertailupohja valmiina tämän opinnäytetyön tutkimustulosten puolesta.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esimiesviestintää muutostilanteessa ja luoda toimiva muutosviestinnän malli henkilöstöasioissa. Työn päätutkimuskysymyksenä on selvittää, millä keinoilla luodaan toimiva malli muutoksen viestimiseksi henkilöstölle. Päätutkimuskysymys ratkaistiin johtamalla siitä kaksi alatutkimuskysymystä – ensimmäinen alatutkimuskysymys selvitti, miten henkilöstö saadaan kokemaan muutos positiivisena ja hyödyllisenä asiana ja toinen alatutkimuskysymys käsitteli muutostilanteen parasta mahdollista viestintää.

Tutkimusaineiston keruu tapahtui kvalitatiivisin metodein ja tutkimusmenetelmänä toimi mielipidekysely. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja siihen saatiin 19 vastausta, jotka muodostivat työn empiirisen aineiston. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Yritys X:n kuluttaja-asiakaspalvelun myyntiyksikön henkilökunta.

Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin ensin yleisluonteisella tasolla muutoksia ja niiden johtamista, syventäen muutosviestinnän onnistumisiin ja haasteisiin sekä muutosvastarintaan ja muutostunteiden käsittelyyn. Tämän jälkeen työssä perehdytään yksityiskohtaisemmin esimiestyöhön ja –viestintään muutoksen eri vaiheissa.

Teoriaosuuden pohjalta voidaan todeta, että huolimatta lukuisista muutosjohtamisen malleista, on jokainen muutos aina yksilöllinen ja vaatii huolellista johtamista koko jalkauttamisprosessin ajan. Tärkeintä on luoda muutoksen taakse sitoutunut henkilöstö, jonka annetaan itse löytää oma motivaationsa muutokseen. Muutosprosessi edellyttää jatkuvaa interaktiivista kommunikointia, muutoksen kattavaa perustelua sekä riittävästi aikaa ja valmistautumista. Myös yleisimpiin esteisiin ja haasteisiin tutustuminen auttaa valmistautumaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin jo etukäteen.

Teoriaosuus korostaa muutosvastarinnan torjumisen edellyttävän henkilöstön kuuntelemista ja muutosvastarinnan todellisiin syihin pureutumista, jotta voidaan antaa juuri sellaista tukea ja rohkaisua, jota kukin yksilö tarvitsee. Muutostuntei-

den käsittely on myös oleellinen osa muutosprosessia eikä niitä tule unohtaa tai kieltää. Kokonaisvaltainen kulttuurimuutos on aikaavievää ja vaatii johtamista aina siihen pisteeseen asti, kun muutos on aidosti otettu osaksi yrityksen kulttuuria.

Esimiehen rooli on tärkeä muutoksen läpiviemisessä, sillä hän toimii viestijänä johdon ja alaisten välillä. Muutostilanteessa esimiehellä itsellä tulisi olla täysi ymmärrys muutoksesta, jotta hän kykenisi viestimään muutoksen alaisilleen myös ymmärrettävästi ja niin, että muutos otettaisiin mahdollisimman avoimesti vastaan. Esimiehen tulisi toimia omalla esimerkillään muutosten etenemiseksi. Viestinnän lisäksi esimiehen tulee osata antaa tilaa työntekijöiden muutostunteille ja keskustelulle sekä seurata muutosta ja antaa siitä palautetta.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että työntekijät olivat suhteellisen tyytyväisiä yleisellä tasolla toimintamallimuutokseen. Monivalintakysymysten vastaukset noudattivat tasaisen maltillista linjaa, ollen säännöllisesti aavistuksen enemmän positiivisemmalla kuin negatiivisemmalla puolella. Avoimissa vastauksissa työntekijät toivoivat eniten parannuksia viestintätapoihin, joista kärkeen nousivat kasvotusten ja ryhmässä keskustelu. Näiden toteutus onnistuisi parhaiten palaverissa sekä koulutuspäivinä. Sähköpostin käyttö viestimiseen ei ollut toivottu tai pidetty ratkaisu vastaajien keskuudessa. Esimiehen rooli muutoksessa koettiin yleisesti hyvänä erityisesti kannustavan asenteen johdosta. Myös vastaajien oma asenne muutokseen oli yleisesti positiivinen eikä vanhaa toimintamallia jääty kaipaamaan.

Teorian ja tutkimuksen pohjalta saatujen vastausten avulla toimeksiantajalle luotiin muutosviestinnän malli, jonka avulla jatkossa tapahtuvia muutostilanteita voidaan kehittää entisestään parempaan suuntaan. Suurimpana parannusehdotuksena on viestinnän monipuolistaminen ja kehittäminen. Muutoksen läpikäynti sekä esimiehen kanssa henkilökohtaisesti että ryhmässä keskustellen koetaan toimivammaksi viestimistavaksi kuin vaikkapa sähköposti, jota voi tulla yksittäiselle työntekijälle päivässä jopa useita kymmeniä. Muutostunteiden purkaminen on myös merkittävä osa muutosprosessia, jotta työntekijöiden mahdolliset epäilykset ja pelot saadaan käsiteltyä ja käännettyä positiivisiksi. Esimiehen aito ja tarttuva

into muutokseen, pientenkin onnistumisten korostaminen ja muutoksen johtaminen työntekijän rinnalla – ei yläpuolella – kulkien ovat avain onnistuneempaan muutokseen ja sitä kautta motivoituneempaan ja sitoutuneeseen henkilöstöön.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Fullan, M. 2001. Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey Bass.

Harvard Business School Press. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Art-Print Oy.

Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prime Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Korhonen, N. & Rajala R. 2011. Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2012. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.



Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuominen, K. 2005. Muutoksen johtaminen: Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: Kustannus Oy Tamara Press.

### **Elektroniset lähteet**

Ajatelmia palkitsemiseen ja johtamiseen. 2010. Kjuuti. Sulatetun jään strategia muutosjohtamisessa [viitattu: 15.1.2013]. Saatavissa: <http://kjuuti.wordpress.com/2010/02/05/sulatetun-jaan-strategia-muutosjohtamisessa/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu: 12.11.2012]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Esimies.info valmennusverkko. 2010. Viestintä ja muutoksen johtaminen [viitattu: 23.1.2013]. Saatavissa: <http://test.linemanager.fi/Muutos-ja-viestint%E4.php>

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Kilpailevia vai täydentäviä? [viitattu 13.3.2013]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>

Sajaniemi, J. 2008. Empiirisen tutkimuksen menetelmiä [viitattu: 12.11.2012]. Saatavissa: [http://cs.joensuu.fi/pages/saja/connet/ohj\\_emp\\_connet/emp\\_tutk\\_men.htm](http://cs.joensuu.fi/pages/saja/connet/ohj_emp_connet/emp_tutk_men.htm)

Routio, P. 2007. Kyselevät tutkimustavat [viitattu: 12.11.2012]. Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm>

Perustutkinnon opinnäyte. 2013. Opinnäytetyöpakki. Luotettavuus [viitattu

11.3.2013]. Saatavissa:

<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLuotettavuus.aspx#Validiteetti>

Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu [viitattu: 23.1.2013]. Saatavissa:

[http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42\\_verkkoversio.pdf](http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42_verkkoversio.pdf)

Snap Surveys Ltd. 2012. Qualitative vs Quantitative Research [viitattu:

12.11.2012]. Saatavissa: <http://www.snapsurveys.com/techadvqualquant.shtml>

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. 2013. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Laadullisen tutkimuksen suunnittelu [viitattu 11.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104897368/1194106944567.html>

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. 2013. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Tutkimuksen reliabiliteetti [viitattu 11.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. 2013. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Tutkimuksen validiteetti [viitattu 11.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Yritys X:n yhteyshenkilö. 2013. Re: Kysymyksiä toimintamallimuutoksesta [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Laitinen, T. Lähetetty 22.3.2013.

## LIITTEET

### LIITE 1 MIELIPIDEKYSelyn KYSYMYKSET

Sukupuoli: ☐ Mies ☐ Nainen

Ikä: ☐ 18 – 30  
☐ 31 – 45  
☐ 46 –

1. Mikä oli ensivaikutelmasi toimintamallimuutoksesta?

*Huono*                      1   2   3   4   5                      *Hyvä*

2. Miten tarpeelliseksi koit henkilökohtaisesti toimintamallimuutoksen?

*Tarpeeton*                      1   2   3   4   5                      *Tarpeellinen*

3. Oliko esimiehesi rooli muutoksen läpiviemisessä mielestäsi oleellinen?

*Ei lainkaan oleellinen*    1   2   3   4   5                      *Erittäin oleellinen*

4. Kuinka hyvin sait asteikolla 1 – 5 omalta esimieheltäsi...

- a. tietoa muutoksen eri vaiheista?
- b. tietoa muutoksen perusteista?
- c. tietoa muutoksen vaikutuksista työntekijöille?
- d. tietoa muutoksen merkityksestä yritykselle?

*Huonosti*                      1   2   3   4   5                      *Hyvin*

5. Arvioi asteikolla 1 – 5 esimiehesi toimintaa muutostilanteessa.

- a. Kuinka hyvin sait tukea esimieheltäsi?
- b. Kuinka hyvin esimiehesi näytti esimerkkiä positiivisen muutoksen puolesta?
- c. Kuinka hyvin esimiehesi kannusti sinua uuteen toimintamalliin?

*Huonosti*                      1   2   3   4   5                      *Hyvin*

6. Miten kehittäisit oman esimiehesi toimintaa muutoksen viestimisessä?

*Avoim vastaus.*

7. Mitä tiedotuskanavia käytettiin muutostilanteessa?

- sähköposti
- palaverit
- vapaa keskustelu
- tiedoitustilaisuus
- muu, mikä?

8. Mikä olisi omasta mielestäsi paras kanava vastaavanlaisten muutosten viestimiseen? Perustele lyhyesti vastauksesi.

*Avoim vastaus.*

9. Tiedotettiinko muutoksesta ennakoon vai tuliko tieto muutoksesta yllätyksenä? Perustele lyhyesti vastauksesi.

*Avoim vastaus.*

10. Millä asenteella lähdit mielestäsi mukaan toimintamallimuutokseen? Voit halutessasi perustella vastauksesi.

*Vastahakoisesti*

*1 2 3 4 5*

*Innokkaasti*

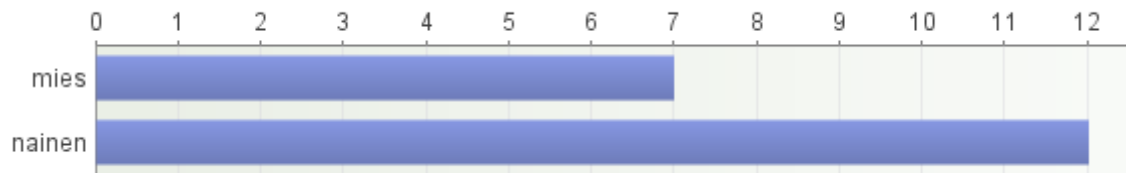
11. Vaikuttiko esimiehesi toiminta omiin asenteisiisi muutosta kohtaan? Miten?

*Avoim vastaus.*

## LIITE 2 MIELIPIDEKYSELYN VASTAUKSET

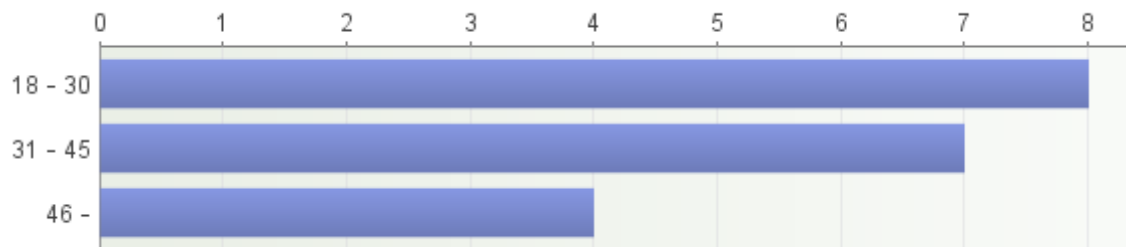
### 1. Sukupuoli

Vastaajien määrä: 19



### 2. Ikä

Vastaajien määrä: 19



### 3. Mikä oli ensivaikutelmasi toimintamallimuutoksesta?

Vastaajien määrä: 19

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
	1	3	4	7	4	19	3,53

### 4. Miten tarpeelliseksi koit henkilökohtaisesti toimintamallimuutoksen?

Vastaajien määrä: 19

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
	1	5	6	6	1	19	3,05

### 5. Oliko esimiehesi rooli muutoksen läpiviemisessä mielestäsi oleellinen?

Vastaajien määrä: 19

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
	0	5	5	7	2	19	3,32

6. Kuinka hyvin sait asteikolla 1 – 5 omalta esimieheltäsi...

Vastaajien määrä: 19

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
tietoa muutoksen eri vaiheista?	0	4	2	10	3	19	3,63
tietoa muutoksen perusteista?	1	1	5	9	3	19	3,63
tietoa muutoksen vaikutuksista työn- tekijöille?	0	2	5	9	3	19	3,68
tietoa muutoksen merkityksestä yri- tykselle?	1	2	4	9	3	19	3,58
Yhteensä	2	9	16	37	12	76	3,63

7. Arvioi asteikolla 1 – 5 esimiehesi toimintaa muutostilanteessa.

Vastaajien määrä: 19

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Kuinka hyvin sait tukea esimieheltäsi?	1	2	5	9	2	19	3,47
Kuinka hyvin esimiehesi näytti esi- merkkiä positiivisen muutoksen puo- lesta?	2	2	2	13	0	19	3,37
Kuinka hyvin esimiehesi kannusti sinua uuteen toimintamalliin?	1	3	3	9	3	19	3,53
Yhteensä	4	7	10	31	5	57	3,46

8. Miten kehittäisit oman esimiehesi toimintaa muutoksen viestimisessä?

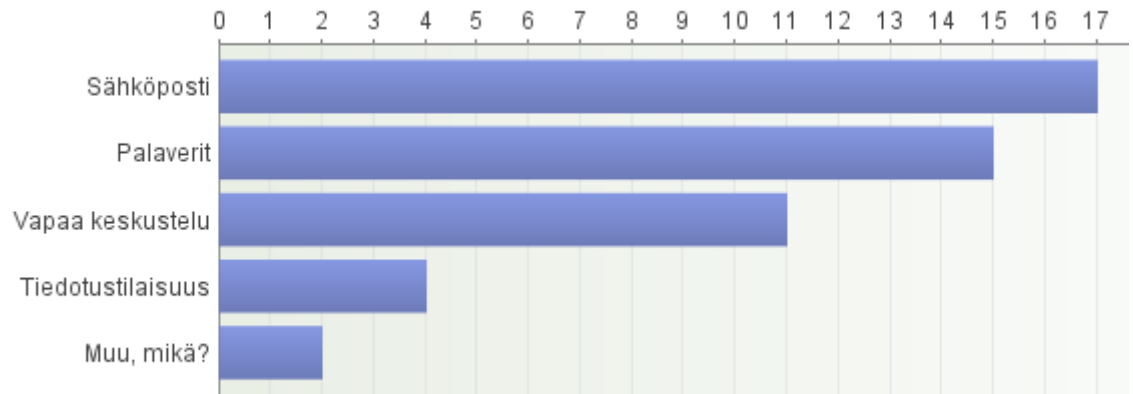
Vastaajien määrä: 10

- koulutusta enemmän
- just hyvä näin
- Tarkempaa seuraamista ja palautetta tekemisestä ja olisi onnistuminen ollut loistava.
- Mielestäni myyntimallin jalkautus ja koulutus sujui hyvin. Ei äkkiseltään tule mieleen parannuskohteita.
- Tasapuolisuutta kaikille.
- Juuri mikään ei muuttunut niin ei tässä paljoa ole kehitettävää
- Silloinen esimies (joka enää ei ole yrityksen palveluksessa) oli kyllä kaiken kaikkiaan aika pihalla koko jutusta.
- ei tarvetta

- On tärkeää, että asia käydään kaikkien tiimien kanssa samanaikaisesti, eikä niin, että toinen tiimi tietää ja toinen ei.
- -

#### 9. Mitä tiedotuskanavia käytettiin muutostilanteessa?

Vastaajien määrä: 19



#### 10. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "Muu, mikä?".

Vastaajien määrä: 2

- Koulutus, joka kesti muistaakseni melkein 2 päivää.
  - Meillä oli kahtena työpäivänä ns KickOff, joka oli kyllä hyvä ja hyödyllinen.
- Toisaalta olin itse mukana valmistelemassa uutta palvelumallia, joten se sinällään oli tuttu juttu.

#### 11. Mikä olisi omasta mielestäsi paras kanava vastaavanlaisten muutosten viestimiseen? Perustele lyhyesti vastauksesi.

Vastaajien määrä: 14

- Naamastusten asiasta keskusteleminen
- palaverit, miksi nykyään kaikki tiedotetaan sähköpostitse
- Palaverit & vapaa keskustelu, spostin viesteihin ei ole aikaa perehtyä
- kaikki mitkä ruksasinkin

- Tiedotustilaisuus ja vapaa keskustelu.  
Ryhmässä keskustelu antaa erilaisia näkökulmia miten muutosta voidaan lähteä käsittelemään ja jokaisen näkemystä saadaan esille. Tiedotustilaisuus antaa kaikille osapuolille tarpeellisen tiedon jota voidaan lähteä toteuttamaan.
- Yhteinen koulutus jossa keskustelulle on varattu hyvin aikaa. Näin työntekijät voivat jakaa ajatuksia ja saada näin uusia näkökulmia muutokseen.
- Intensiivinen koulutus, jossa käydään perusteellisesti läpi muutoksen tuomat asiat ja käydään läpi myös perusteet miksi muutos tehdään.
- palaverissa pystyy käymään asian parhaiten läpi
- koulutus ainakin tulee käytyä läpi tilanne kaikkien kanssa sähköpostit menevät ohi
- Palaveri ja vapaa keskustelu, jolloin saa kysellä jos jokin jäi epäselväksi
- Yhden päivän KickOff on riittävä, aamupäivä palaveria - iltapäivä käytäntöä ja vierivalmennusta riittää.
- tiedotustilaisuus ennen käytäntöönpanoa>hyvät perustelut sille miksi muutosta tarvitaan>sitoutuminen helpommin uuteen malliin ilman muutosvastarintaa
- tiimipalaveri tai erillinen tiedotustilaisuus
- Valmennus/ Palaverit

12. Tiedotettiin muutoksesta ennakkoon vai tuliko tieto muutoksesta yllätyksenä? Perustele lyhyesti vastauksesi.

Vastaajien määrä: 11

- Tuli melko nopealla aikataululla. Etukäteen ei ollut paljoakaan tietoa muutoksesta.
- ei tullut yllätyksenä olen suositellut aina
- Hyvää kuhinaa oli etukäteen joten täydellisenä yllätyksenä ei tullut.
- Kyllä siitä jonkin verran etukäteen puhuttiin, mutta itse muutos ei tullut yllätyksenä.
- Tuli yllätyksenä, ei ehtinyt "pureskelamaan" asiaa sen enempää vaan äkkirysäyksellä piti sopeutua uuteen toimintamalliin.



- muutoksesta tiedotettiin riittävästi
- tiedotettiin ennakoon
- ei tullut yllätyksenä
- varsinainen tiedotustilaisuus oli vasta käyttöönoton jälkeen, tosin esimiehet kävivät mallin pääasiat läpi etukäteen
- Muutoksesta kyllä tiedotettiin hyvissä ajoin.
- Ei tullut yllätyksenä

13. Millä asenteella lähdit mielestäsi mukaan toimintamallimuutokseen? Voit halutessasi perustella vastauksesi.

Vastaajien määrä: 19

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
	0	4	3	7	5	19	3,68

14. Mahdolliset perustelut edelliseen kysymykseen.

Vastaajien määrä: 10

- Mielenkiinnolla. Paraneeko asiakaskokemus.
- jollekin muutos minulle aika pieni
- Osittain liian kankea malli. Lähinnä mielestäni häiritsevää on toimintamalliin kuuluvat "fraasit" kuulostaa asiakkaan korvaan tökeröltä, kun samaan muottiin puhutaan esim kun asiakas asioi useampaan otteeseen
- Muutos parempaa innostaa aina. Puhelut tiivistyivät ja menttiin asiaan turhan jaarittelun sijasta.
- Mielestäni tähän suuntaan oltiin jo menty, ainakin oman tekemisen kohdalla. Mukava kun muutkin alkavat käyttämään. Uusi myyntimalli boostaa myyntiä.
- Suhtauduin mielestäni aika neutraalisti asiaan, piti todeta, miten malli toimii myös käytännössä, jotta osasi muodostaa mielipiteen, onko uudistus hyvä vai huono.
- olin käyttänyt myyntimallia jo aiemmin, muta pikku muutokset kuten nimen sanomatta jättäminen puhelun alussa ärsyttävät

- Vanha palvelumalli oli aikansa elänyt, periaatteessa muutimme mallin vastaamaan nykyistä käytäntöä muutamilla lisäponteilla.
- positiivisella asentealla koska ei kuitenkaan ollut kyse valmiista manuscriptistä, vaan jokainen agentti voi itse muokata itselleen sopivaksi
- Osalti olimme jo noudattaneet sitä työssämme ja tuntui hölmöltä, että nyt "johtoporras" oli keksinyt sen.

15. Vaikuttiko esimiehesi toiminta omiin asenteisiisi muutosta kohtaan? Miten?

Vastaajien määrä: 9

- Hän innosti palvelumallin käyttöönottoon
- kyllä sieltä vinkkejä tuli
- Esimiehen rooli on aina suuri muutoksen edessä ja hänen hyvä suhtautumisensa vaikutti positiivisesti myös omaan tekemiseen.
- Positiivisesti. Hän korosti onnistumisia ja neuvoi mikäli parannuskohteita löytyi. Myyntimallin toteutumista myös seurattiin puhelukuunteluilla, joka toi plussaa.
- Muistaakseni osittain ihan positiivisesti vaikutti omaan asenteeseen, koska esimies osasi perustella toimintamallin käyttöä ja tsempata, että se varmasti tulee mukaan jokapäiväiseen työhön.
- ei vaikuttanut
- Ei vaikuttanut mitenkään mihinkään.
- ei vaikuttanut koska itse olen valmis muutoksille. esimiehen positiivinen viestintä saattoi vaikuttaa muihin myönteisellä tavalla
- Ei oikeastaan.